

راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی با تأکید بر سرمایه انسانی در سازمان های فرهنگی (مورد مطالعه: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی)

علیرضا حفیظی^۱

چکیده

فرهنگ سازمانی نظامی از معانی و مفاهیم مشترک است که یک سازمان را از سازمان دیگر جدا می‌کند. نقش سرمایه انسانی در ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. هدف پژوهش حاضر شناخت راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی با تأکید بر سرمایه انسانی در سازمان های فرهنگی است. محقق در این پژوهش به بررسی راهبردهای سرمایه انسانی که می‌توانند به تغییر فرهنگ سازمانی در سازمان های فرهنگی، به خصوص وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، منجر شوند پرداخته است. روش پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی و ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی است. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (۴۰۰۰ نفر) است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده براساس جدول مورگان، ۳۸۴ نفر از آنان انتخاب شدند. با استفاده از ابزار پرسشنامه محقق ساخته در ۴ بُعد و ۲۴ گویه بر اساس مقیاس لیکرت متغیرهای تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌های تحقیق با استفاده از رگرسیون خطی نشان داد که راهبردهای مدیریت عملکرد برجسته، مدیریت استعداد، آموزش و یادگیری سازمانی، و حقوق و مزایا در تغییر فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی اثر مثبتی دارند و می‌توانند برای تغییر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب فرهنگ سازمانی اثرگذار باشند.

واژگان کلیدی

تغییر فرهنگ سازمانی، راهبردهای سرمایه انسانی، مدیریت استعداد، مدیریت عملکرد برجسته، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.

مقدمه

واژه فرهنگ سازمانی^۱ در سال ۱۹۷۶ با مقاله پتی‌گرو^۲ تحت عنوان «مطالعه فرهنگ‌های سازمانی»، که در فصلنامه علمی اداری ASQ به چاپ رسید، وارد ادبیات دانشگاهی آمریکا شد. چنین واژه‌ای را بلیک و موتن^۳ نیز در سال ۱۹۶۴ به کار برده‌اند، که بعدها آن را «جو» یا «فضای سازمانی» نامیدند. در سال ۱۹۷۶ آلن و سیلورزویگ^۴ واژه «فرهنگ مشارکتی» را به کار بردند. در سال ۱۹۸۲ دیل و کندی^۵ به این موضوع توجه کردند و هم‌زمان نیز پیترز و واترمن^۶ در کتاب در جست‌وجوی کمال خود که در همان سال منتشر شد به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. هم‌زمان با دیل و کندی، تحقیقات مؤثر مکنزی^۷ در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد صورت گرفت. از این تاریخ به بعد است که نوشته‌های وسیعی در موضوع فرهنگ سازمانی عرضه می‌شود و در دسترس همگان قرار می‌گیرد و بحث فرهنگ بین مدیران و مشاوران و دانشگاهیان مُد روز شده و هر یک با علاقه متفاوتی به این بحث پرداخته‌اند (ندایی، ۱۳۸۷: ۱۲).

فرهنگ‌الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخل گروه را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر مثبت بر گروه با اهمیت است. (Panagiotis, Alexandros & George, 2014: 10)

فرهنگ با ظهور انسان روی زمین پدید آمد، اما فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی وارد بحث‌های مدیریت شده است. فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوند نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمان را پوشش می‌دهد. (Warrik, 2017: 127)

فرهنگ سازمانی به مثابه سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله‌مراتب، نحوه روابط انسانی، شیوه مدیریت و نگرش و طرز تلقی اعضای سازمان است. تعریف فرهنگ سازمانی به دلیل پیچیدگی دشوار است، زیرا بخش قابل توجهی از آن مشاهده‌ناپذیر و ناملموس است، اما اکثر نظریه‌پردازان معتقدند که فرهنگ سازمانی نقطه محوری و مرکزی عملکرد سازمان است. (Bingol, Sener & Cevik, 2013: 99)

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزش‌های مشترک است که

1. Organizational Culture

2. Pettigrew

3. Black & Mouton

4. Allen & Silverzweig

5. Deal & Kennedy

6. Peters & Waterman

7. Mackenzy

بر رفتار، اندیشه، تغییر و تحول سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید (Kao, Tsaur & Wu, 2016: 235).

موفقیت چشمگیر سازمان‌های کوچک با حداقل سرمایه و امکانات و شکست سازمان‌های بزرگ با حداکثر سرمایه و امکانات بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت سازمان‌هاست که در میان این عوامل، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عامل مؤثر نقش مهمی در عملکرد سازمان‌ها دارد (Iljins, Skvarciany & Gaile, 2015: 45). (Sarkane).

همچنین بررسی نظریه‌های مدیریت می‌بین این واقعیت است که فرهنگ سازمانی رفتار کارکنان در سازمان را شکل می‌دهد و بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان تأثیر می‌گذارد (Desselle, Raja, Andrews & Lui, 2018: 125).

از طرفی، کارکنان اصلی‌ترین عنصر هر سازمان‌اند، و سازمانی که کارکنان توانمندتر و بهره‌ورتری دارد موفق‌تر است. فرهنگ سازمانی می‌تواند به‌عنوان شخصیت سازمان انگاشته شود. هر سازمانی - علی‌رغم اندازه آن - دارای فرهنگی است که بر نحوه رفتار افراد، در سطحی گسترده، اثرگذار است، مانند توجه به مشتری، استانداردهای عملکرد، نوآوری و غیره (Flamholtz and Randel, 2011: 6).

پس فرهنگ سازمانی شامل باورهای مشترک، مفروضات و ارزش‌ها در سازمان است که به شکل چسب پایه آن‌ها را [سازمان و فرهنگ] کنار یکدیگر نگاه می‌دارد، منبع اصلی معنا و شعور سازمانی می‌شود، ایجاد هویت می‌کند، و به‌عنوان شیوه اصلی در جهت تعریف شایستگی متمایز عمل می‌کند (Schein, 2009: 123).

امروزه توجه به منابع انسانی، به‌عنوان دارایی ارزشمند سازمان، اهمیت ویژه‌ای یافته است، به طوری که به‌عنوان منبع کلیدی در کسب مزیت رقابتی برای سازمان و دستیابی به اهداف آن عمل می‌کند. در بازار پرقابلیت امروزی، مدیران سازمان‌ها با دغدغه‌ای حیاتی برای پیشبرد اهداف خود مواجه شده‌اند. تدوین راهبرد سرمایه انسانی بر اساس فرهنگ حاکم که همسو با استراتژی کلان سازمان باشد مسئله‌ای کلیدی در دستیابی به اهداف است. به اعتقاد آرمسترانگ^۱، ایجاد قابلیت استراتژیک تضمینی برای سازمان است تا بتواند برخوردار از کارکنان ماهر، متعهد و باانگیزه‌ای شود که در محیط‌های پرتلاطم، هدفمند و جهت‌دار باشند. بنابراین استراتژی‌های منابع انسانی مشخص می‌کنند که سازمان قصد دارد چه اقداماتی را درمورد عملکردها و سیاست‌های مدیریت سرمایه انسانی خود انجام دهد و چگونه آن‌ها را با استراتژی شرکت و با همدیگر منسجم و یکپارچه کند و وسیله‌ای برای

رسیدن به مقاصد سازمانی فراهم کند (Armstrang, 2014:19).

در حقیقت، تغییر بر اساس رویکرد آینده‌نگرانه تنها راهی است که به کمک آن می‌توان آینده را تضمین کرد. لذا باید تغییرات لازم را شناسایی، و برای ایجاد آن برنامه‌ریزی صحیح کرد. یکی از مهم‌ترین عناصر سازمانی که بر کل سرنوشت سازمان سایه افکنده است فرهنگ سازمانی است. هنگامی که محیط دستخوش تغییر می‌شود فرهنگ ریشه‌دار و مستحکم سازمان نیز ممکن است دیگر مناسب نباشد. گرچه هماهنگی و یکدستی یک مجموعه در شرایط عادی یک دارایی تلقی می‌شود، اما همین فرهنگ سازمانی ممکن است در برابر تغییرات لازم و ضروری که پیشرفت سازمان را تضمین می‌کند پایداری کند و حفظ بقای سازمان را مخدوش کند. بنابراین از آنجاکه نیروی انسانی محور تغییرات سازمانی است، مدیران هرچه بتوانند فرهنگ سازمانی، طرز فکر، اعتقادات و باورها را متناسب با راهبردهای سازمانی تغییر دهند، موجبات توسعه و موفقیت سازمان را فراهم آورده‌اند (سبحانی‌نژاد، و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۵).

ضرورت بررسی فرهنگ سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که در حال حاضر مدیران، بیش از پیش، ارتباط فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می‌کنند و همچنین مدیران به اهمیت نقش شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده‌اند (منوریان و بختایی، ۱۳۸۶: ۶۷) ارتباط فرهنگ سازمانی با اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدیدی را در سازمان به وجود آورد (الوانی، ۱۳۹۳: ۲۲۴).

در همین راستا در تحقیق حاضر، محقق به دنبال پاسخ به این پرسش است که از چه راهبردهایی می‌توان برای تغییر فرهنگ سازمانی با تأکید بر سرمایه انسانی برای سازمان‌های فرهنگی، به خصوص وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، استفاده کرد.

مبانی نظری پژوهش

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در سال‌های اخیر مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. گروهی از صاحب‌نظران و پژوهشگران بر ماهیت فرهنگ سازمان به‌عنوان شرط موفقیت سازمان‌ها تأکید می‌کنند و بر این باورند که برای پدید آوردن دگرگونی‌های پایدار و دلپسند در سازمان، فرهنگ آن سازمان باید تغییر کند، چرا که معتقدند نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد

جامعه باید در زمینه شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد. بر این اساس، برای ایجاد بالندگی سازمانی که به بالندگی جامعه منجر می‌شود باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود. به‌طور کلی «کامیابی و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن‌ها جست‌وجو کرد» (طوسی، ۱۳۷۲: ۵۶). فرهنگ سازمانی به روش‌های متفاوتی توصیف شده و یکی از بهترین تعریف‌ها را ادگار شاین مطرح کرده است: مفروضات اساسی این است که همه بیاموزند این فرهنگ می‌تواند مشکل تطابق با بیرون و انسجام داخلی را حل کند و به‌اندازه‌ای معتبر است که توسط اعضا آموخته شود و این بهترین راه‌حلی بوده که برای حل مشکلات در نظر گرفته شده است.

کوک و ژومال^۱ (۱۹۹۳)، به روشی مشابه، فرهنگ سازمانی را تعریف کرده‌اند: رفتارهای اعتقادی که اعضای سازمان برای تحقق انتظاراتشان و انطباق خودشان با سازمان نیاز دارند. فرهنگ در بستر سازمان به‌عنوان یک سری از الگوهای رفتاری مشترک که کارمندان برای رسیدن به موارد موردنظرشان استفاده می‌کنند رشد می‌یابد. فرهنگ‌ها اغلب بر اساس مشخصات زیرکانه و ناگفته‌ای هستند که معنا و مفهوم آن را اعضایی که دارای اطلاعات علمی عمیق هستند درک می‌کنند. این فرضیات ضمنی یا قوانین ناگفته شبیه اختصارات علمی‌اند که مدیران و کارمندان برای کار کردن مؤثر در سازمانشان مورد استفاده قرار می‌دهند (شاین، ۲۰۱۰).

سازمان‌ها، به دلیل اینکه در محیطی جهانی فعالیت می‌کنند، در دنیای امروز از لحاظ فرهنگی متنوع‌تر شده‌اند. این تنوع فرهنگی چالش‌هایی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده و آن‌ها را وادار کرده است که راهبردهای جدیدی را برای اداره امور سازمان و کارکنان ایجاد کنند و توسعه دهند. بنابراین می‌توان مدیریت منابع انسانی یا توسعه سرمایه انسانی را با موضوع فرهنگ سازمانی مرتبط دانست.

سرمایه انسانی

در دو دهه اخیر سازمان‌ها، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار و اثربخش، از این موضوع آگاه شده‌اند که منابع انسانی از اهمیت بالایی برخوردارند. در دنیایی که دانش ارتباط با مشتریان بیش‌ازپیش اهمیت یافته است، سرمایه انسانی - که نشان‌دهنده حجم دانش، مهارت‌های فنی، خلاقیت، و تجربه سازمان است - اهمیت فزاینده‌ای می‌یابد و به همین نحو، نیروی کار نه به‌عنوان دارایی‌های هزینه‌بردار بلکه به‌عنوان دارایی‌های مولد تلقی می‌شود (Hedricks, 2017: 67).

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروهای انسانی به‌منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند. سرمایه انسانی، به زبان ساده، به هر چیزی

غیر از سرمایه فیزیکی از قبیل اموال، تجهیزات و سرمایه مالی گفته می‌شود (جوانمرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۷۸).

سرمایه انسانی عبارت است از: ذخیره دانش، مهارت، صلاحیت و توانایی‌هایی که عمدتاً از طریق آموزش کسب می‌شوند و بر کیفیت کار تأثیر مثبت می‌گذارند و ارزش اقتصادی آن را در بازار کار افزایش می‌دهند (عمادزاده، ۱۳۹۲: ۶۵).

بیکر^۱ سرمایه انسانی را به عنوان سرمایه‌گذاری در تحصیل، آموزش مهارت‌ها، سلامت و دیگر ارزش‌ها در نظر می‌گیرد. سرمایه انسانی خصیصه‌ای است که در افراد متبلور شده است و نمی‌تواند فراموش شود. در نظر اُکوجی^۲، سرمایه انسانی به توانایی‌ها و مهارت‌های منابع بشری یک کشور اطلاق می‌شود. به بیان ماریموتو^۳ و همکاران، سرمایه انسانی خیلی ساده به شیوه‌هایی اطلاق می‌شود که به آموزش، تحصیل و حرفه‌های اولیه به منظور افزایش سطوح دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، ارزش‌ها و دارایی‌های اجتماعی کارمندان مرتبطند که به رضایت شغلی و اجرای کارمند منتهی می‌شوند (Iyere & et al., 2014: 63).

سازمان‌ها به منظور برآوردن نیازهای محیطی و یا موفقیت در دیده بانی محیطی باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود را تغییر دهند و اولین گام در این مسیر تلقی کارکنان به عنوان دارایی و سرمایه‌های مولد، که سرمایه فیزیکی دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند، است. سرمایه انسانی نیرویی است که در فرد فعال می‌شود و توان و امکان او را برای تولید کالا و خدمتی که موجب استغنا و رفاه وی در زندگی فردی و اجتماعی می‌شود افزایش می‌دهد. در واقع تفاوت بین کشورهای صنعتی و کشورهای کم‌درآمد ناشی از سرمایه انسانی است (متوسلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵).

مفهوم سرمایه انسانی بیانگر این است که خصوصیات کیفی انسان نوعی سرمایه است، زیرا این خصوصیات می‌توانند به صورت منبعی برای کسب درآمدهای بیشتر و بهره‌وری بالاتر باشد است، چرا که جزئی از ماهیت انسان را تشکیل می‌دهند. اساس نظریه سرمایه انسانی این است که علت تفاوت‌های درآمدی افراد در اختلاف در میزان بازدهی آن‌هاست. امروزه نظریه سرمایه انسانی از مهم‌ترین نظریه‌های توزیع درآمد است. در این نظریه، اختلاف ما بین درآمدها به میزان آموزشی وابسته است که در افراد سرمایه‌گذاری شده است. عناصر سرمایه انسانی شامل افراد، رهبری، مدیریت دانش، تصمیم‌گیری راهبردی، مدیریت و ساختار سازمانی، بازسازمان‌دهی سیستم‌ها، فرایند در برابر فعالیت‌ها، و اندازه‌گیری پیشرفت

1. Becker

2. Okoji

3. Marimuth

است (صنوبری، ۱۳۹۰: ۱۱۹).

بنابراین برای تغییر فرهنگ سازمان‌ها، توسعه منابع انسانی ضروری است. به عبارتی، در سازمان‌ها می‌توان با توسعه سرمایه انسانی به تغییر و یا بهبود فرهنگ سازمانی کمک کرد. با توجه به اهمیتی که منابع انسانی برای سازمان دارد، مدیریت باید بکوشد تا سرمایه‌گذاری عظیمی روی این منبع راهبردی انجام دهد (رسولی، ۱۳۹۴: ۱۱۹). سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی، به عنوان یک منبع راهبردی و یک مزیت رقابتی پایدار، به این معناست که با جذب و آموزش افرادی که مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (سرمایه انسانی)، سازمان توان دوچندان پیدا می‌کند، زیرا رقبا نمی‌توانند این مزایا را به سرعت الگوبرداری کنند. مدیریت استراتژیک سرمایه انسانی بر تشکیل رویکردی همه‌جانبه، هماهنگ و پویا در زمینه شناخت نیازها و مشخصات نیروی انسانی سازمان‌ها نظر دارد تا رسیدن به هدف‌ها و استراتژی‌های سازمانی در محیط رقابتی، پرتلاطم و متغیر امروزی را ممکن کند. با مفهوم وسیعی که مدیریت استراتژیک منابع انسانی در این سال‌ها کسب کرده است می‌کوشد میان نیازهای جهانی، ملی، سازمانی و فردی پیوند ایجاد کند. پس باید زمینه‌های لازم برای بروز توانایی‌های بالفعل و تشخیص توانایی‌های بالقوه کارکنان در سازمان فراهم شود. در اوایل سال ۱۹۰۱ پیتر و واترمن تحقیقاتی را که از ۴۵ شرکت مهم آمریکایی به عمل آورده بودند منتشر کردند. شرکت‌های انتخاب شده در یک دوره زمانی طولانی از نظر معیارهای مالی در رتبه بالایی قرار داشتند. تحقیقات به عمل آمده دلیل برتری این شرکت‌ها را در هشت ویژگی مهم اعلام کردند که در همه آن‌ها مشترک بود و مهم‌ترین عامل در این هشت ویژگی را عامل نیروی انسانی بیان کردند (گروه مترجمان توسعه مدیریت، ۱۳۹۲).

بنابراین منابع انسانی یک نقش چالشی در فرهنگ سازمانی دارند، زیرا کارکنانی که برای سازمان کار می‌کنند فرهنگ خاصی را در سازمان بهبود می‌بخشند. هرگونه تغییر دلخواهی در فرهنگ سازمان باید از طریق کارکنان انجام شود. کارکردهای مدیریت منابع انسانی مثل استخدام، گزینش و آموزش بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این کارکردها توانایی تأثیرگذاری بر رفتار افراد و ایجاد ارزش‌هایی که فرهنگ سازمان را توسعه می‌دهند دارند.

اگر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بتوانند تأثیر مثبتی روی رفتار و بهبود تفکر مثبت در کارکنان بگذارند، به نتایج مثبت برای کسب‌وکار منجر خواهند شد. ارزش‌های فرهنگی بخشی از عوامل خارجی هستند که بر فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. در سازمانی که کارمندان مشارکت بیشتری دارند، این احتمال وجود دارد که رضایت و تشویق کارمندان برای سازمان اهمیت بیشتری دارد و برای تغییر فرهنگ همکاری بیشتری صورت گیرد. بنابراین می‌توان با توجه به این موضوعات به ارتباط بین فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی

پی برد، به طوری که برای تغییر فرهنگ باید به سرمایه انسانی و اقداماتی که در قالب مدیریت استراتژیک منابع انسانی وجود دارند اشاره کرد، که در این زمینه برخی از استراتژی‌های توسعه سرمایه انسانی از دیدگاه نظری مایکل آرمسترانگ بررسی می‌شوند:

۱. راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی دانش یا مهارتی است که از طریق مطالعه، تجربه و یا آموزش دیدن به دست آمده است و همراه با آگاهی و فهمیدن (که، چگونه و غیره) است (لاندی و کاولینگ^۱، ۱۳۹۵: ۲۳۶) و به سازمان کمک می‌کند تا از وضعیت فعلی خود در راستای حل مشکلات حرکت کرده و در نهایت سازمان رو به جلو حرکت کند (Hetcher, 2007: 214).

صرف آموزش نمی‌تواند به سازمان و اعضای آن در راه رسیدن به اهدافش (به طور کلی پاسخ‌گویی به تحولات محیطی) کمک کند، بلکه یادگیری به عنوان آنچه اعضای سازمان در پایان دوره آموزشی کسب می‌کنند مورد توجه است و می‌توان آن را قلب آموزش دانست و می‌باید به ارزشیابی اثربخشی یادگیری دوره‌های آموزشی در سازمان پرداخت. برای این منظور، شاخص‌های مختلفی وجود دارند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به میزان انتقال یادگیری (موفقیت در انتقال مطالب آموخته شده به محیط کار) اشاره کرد که شامل مدل‌ها و چارچوب‌های بسیاری است که صاحب نظران و محققان این حوزه از آموزش‌های سازمانی طراحی و تدوین کرده‌اند (ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۹۵؛ یوسفی، ۱۳۹۷: ۱۵).

آموزش نقش مهم و مؤثری در ایجاد، تغییر و توسعه فرهنگ سازمانی دارد، زیرا با استفاده از آموزش ویژگی‌های فردی (دانش، توانایی، مهارت)، افراد تغییر می‌یابند و درک افراد که از مسائل محیطی و تغییرات استراتژیکی که در فناوری‌ها، استراتژی‌ها و... حاصل می‌شود افزایش می‌یابد و بنابراین همین موضوع می‌تواند گرایش افراد را به تغییر فرهنگ سازمانی و یا فرهنگ اجتماعی افزایش دهد. بنابراین مدیران در سازمان‌ها با برگزاری دوره‌های آموزشی می‌توانند به تغییر فرهنگ سازمانی کمک کنند (Stone & Romero, 2004: 152).

۲. راهبرد مدیریت استعداد

امروزه استعداد به طور بالقوه یک منبع قدرتمند مزیت رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌آید (Swapna & et al., 2012: 17). مستلزم این است که در سازمان‌ها به عنوان یک ترکیب پیچیده و پویا از ویژگی‌های کلیدی به رسمیت شناخته شود (Tasley, 2011: 35). لذا یافتن،

انتخاب کردن، به کار گرفتن و حفظ استعداد درست که توسط مدیریت و حمایت صحیح تکمیل شود برای رقابت پایدار ضروری است.

مدیریت استعداد یک استراتژی وحدت بخش است که از طریق استقرار سیستم‌ها و فرایندهای بهبود برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از مهارت‌های مورد نیاز و توانایی‌های افراد و نیز تناسب استعدادها با نیازهای فعلی و آتی کسب و کار، خروجی محل کار را افزایش می‌دهد و نوعاً شامل شناسایی، توسعه، ارزیابی، به‌کارگیری و حفظ کارکنان با قابلیت و عملکرد بالاست (Sahai, & et al, 2012: 242)

هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک سازمان و استعداد متشکل از نیروی کار ماهر و عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است (خالوندی و عباس‌پور، ۱۳۹۲: ۳۵). سه مفهوم عمده را می‌توان از مدیریت استعداد برداشت کرد: در مفهوم اول، مدیریت استعداد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های عادی بخش منابع انسانی نظیر استخدام، انتخاب، توسعه و مدیریت جانشین‌پروری است. مفهوم دوم به‌طور مشخص‌تر بر مدل‌سازی یا پیش‌بینی جریان منابع انسانی در سراسر سازمان بر اساس عواملی مانند نیروی کار، عرضه و تقاضا، مهارت‌ها و... تمرکز می‌کند. مفهوم سوم به منبع‌یابی، توسعه و پاداش استعداد‌های کارکنان می‌پردازد (صالح‌زاده و لباف، ۱۳۹۰: ۳). مدیریت استعداد حداقل به دو دلیل عمده مهم است: یکی اینکه تضمین می‌کند که سازمان‌ها به‌طور موفقیت‌آمیزی استعداد‌های مورد نیاز خود را به دست آورده و حفظ کنند و دوم اینکه مدیریت استعداد به‌صورت گسترده‌ای به نامزدی کارکنان کمک می‌کند (collings, & et al, 2010: 223)

مدیریت استعداد به استفاده از افراد صاحب دانش در اداره سازمان‌ها اشاره دارد. بنابراین در جذب و استخدام منابع انسانی باید دقت کرد که بر مبنای مراحل که برای مدیریت استعداد مطرح شد، به ارتباط ارزش‌های فرهنگی و انتخاب و انتصاب افراد مستعد توجه کرد (شوقی، ۱۳۹۱: ۴۵). مثلاً در جوامعی که دارای فرهنگ جمع‌گرا هستند تأکید زیادی به روابط بین فردی وجود دارد در حالیکه در فرهنگ جوامع فردگرا علاقه به تصمیم‌گیری عقلایی و قانونی از اهمیت بالایی برخوردار است، در کشورهای دارای فرهنگ موفقیت‌گرا، افراد بر اساس میزان عملکردشان انتخاب یا انتصاب می‌شوند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که برای جذب و به‌کارگیری افراد مستعد و نقشی که آن‌ها می‌توانند در تغییر فرهنگ سازمان‌ها ایجاد کنند در ابتدا باید به ارزش‌های فرهنگی آن‌ها و خرده‌فرهنگ‌هایشان توجه کرد.

۱. راهبرد مدیریت عملکرد برجسته^۱

عملکرد عبارت است از مجموع رفتارهایی که افراد در ارتباط با شغل از خود نشان می‌دهند. البته این به عهده مدیریت سازمان است که رفتارهای مرتبط با کار و ارزش آن‌ها را در تعیین عملکرد کارکنان مشخص کند. نکته اینجاست که عملکرد در ورای مفهوم خروجی یا ستاده قرار دارد. در حقیقت، عملکرد، در مفهوم ساده خود، مربوط به دستیابی به نتایج است. بر این اساس مدیریت عملکرد برجسته درباره توسعه قابلیت یا ظرفیت سازمان است تا کارها به طور مؤثری انجام شوند و به نتایج مطلوب برسند (Armstrong, 2010: 247).

عملکرد یک سازمان گویای وضعیت بقای آن در محیط است و تأکید مدیریت بر نقش کارکنان در بهبود عملکرد اهمیت آن را آشکار کرده که می‌تواند به شکل سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی در بخش منابع انسانی و فرهنگ سازمان صورت پذیرد؛ سرمایه‌گذاری‌هایی که از طریق نفوذ در حیطه و قلمرو کار انجام می‌گیرند. با ایجاد چنین شرایطی می‌توان انتظار داشت که سازمان عملکرد مطلوبی داشته باشد، زیرا سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی ناگزیر هستند که بخش عمده‌ای از تلاش‌های خود را به فرایندها و کارکردهایی معطوف کنند که در موفقیت و بهبود عملکرد آنان نقش اساسی ایفا می‌کنند (نصیری، ۱۳۹۳: ۹۸).

بر اساس موارد یادشده، هنگامی که عملکرد سازمانی از زوایای مختلف مورد مطالعه قرار می‌گیرد، مدل‌های ارزیابی عملکرد متفاوتی نیز به تناسب اهداف استفاده می‌شوند (میرکمالی، ۱۳۸۵: ۱۲۲). در این زمینه، شاخص‌های رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، کارایی، اثربخشی سازمانی، نتایج مالی و بازارها مثال‌هایی از شاخص‌های عملکرد سازمانی هستند (آذری و همکاران، ۱۳۹۴: ۶۵).

مدیریت عملکرد یا بهسازی عملکرد بر شاخص‌ها و استانداردهای مشخصی مبتنی است. اما با در نظر گرفتن مفهوم توسعه سرمایه انسانی و تغییرات محیطی می‌توان انتظار داشت که این شاخص‌ها در سازمان‌های مختلف بر اساس رسالتی که دنبال می‌کنند متفاوت شوند، زیرا ارزش‌های فرهنگی با هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد مرتبط‌اند. به عنوان مثال، ارزش‌های فرهنگی به نوعی با عواملی مانند ایجاد معیارهای موفقیت شغلی، روش‌های متنوع ارزشیابی عملکرد، روش‌های ارائه بازخورد به افراد، اثربخشی سیستم‌های مدیریت عملکرد و... مرتبط‌اند (Stone, et al., 2004: 154).

در گذشته در سازمان‌ها، فرهنگ غالب سازمان نوع رفتارها و عملکردهای مطلوب را مشخص و شفاف می‌کرد، اما امروزه به دلیل خرده‌فرهنگ‌هایی که در بین افراد سازمان وجود دارد و در نظر گرفتن رویکرد اقتضایی، این روش دیگر برای سازمان‌ها مناسب نیست

و ممکن است افراد دیگر به فرهنگ غالب سازمان گرایشی نداشته باشند. به همین دلیل در شکل‌گیری فرهنگ سازمان در شرایط امروزی باید به این خرده‌فرهنگ‌ها توجه کرد و بر مبنای آن یا فرهنگ غالب سازمان را شکل داد یا اینکه در درک این خرده‌فرهنگ‌ها به شکل متعادل‌تری برخورد کرد.

۱. راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت)

به‌طور معمول سازمان‌ها دامنه وسیعی از پاداش‌های مالی و غیرمالی را به کارکنان ارائه می‌دهند. این پاداش‌ها موجب انگیزش کارکنان و هماهنگ شدن آن‌ها با اهداف سازمان می‌شوند. نظریه‌های زیادی در زمینه سیستم پرداخت مدنظر قرار گرفته‌اند که هر یک به نوعی بر انگیزش افراد و بهبود عملکرد افراد تأثیرگذارند. در این بین، نوع سیستم پرداخت و یا پاداش‌های مادی و غیرمادی افراد با ارزش‌های فرهنگی آن‌ها در ارتباط است. بنابراین با توجه به مبحث سیستم پرداخت منعطف که به‌عنوان یک رویکرد جدید در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است، باید به‌منظور تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی به ارزش‌های فرهنگی افراد توجه کرد و با توجه به آموزش‌هایی که در سازمان برای افراد در نظر گرفته می‌شود دیدگاه آن‌ها را، به‌منظور تغییر فرهنگ آن‌ها و هماهنگی آن‌ها با آنچه به‌عنوان تغییر فرهنگ سازمانی در این خصوص لازم است، اصلاح کرد. در این زمینه سیستم‌های تشویقی نیز می‌توانند به نوعی با ارزش‌های فرهنگی مرتبط شوند. در فرهنگ‌های فردگرا تشویق‌های فردی برای فرد نسبت به تشویق‌های گروهی از اهمیت بیشتری برخوردارند. در حال چه در جوامع فردگرا (آمریکا) و چه در جوامع جمع‌گرا (ژاپن)، باید سیستم پرداخت بر مبنای ارزش‌های موردنظر باشد و اگر تغییر در فرهنگ لازم باشد، می‌توان با استفاده از این راهبرد در این مورد اقدامات لازم را انجام داد (Erez, 2014). با توجه به ادبیات و راهبردهای مطرح‌شده در حوزه سرمایه انسانی، از دیدگاه آرمسترانگ می‌توان سؤالات تحقیق را به‌صورت ذیل مطرح کرد:

۱. راهبردهای سرمایه انسانی تا چه میزان بر تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذارند؟
۲. راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟
۳. راهبرد مدیریت استعداد تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟
۴. راهبرد مدیریت عملکرد برجسته تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟

۵. راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟

روش پژوهش

روش پژوهش پیش‌رو توصیفی-تحلیلی است و ابزار گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش تمام کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی هستند؛ تعداد آن‌ها حدود ۴۰۰۰ نفر است که با توجه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۳۸۴ نفرشان بر مبنای جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از دو سطح آمار توصیفی (توزیع فراوانی متغیرها، درصد، جداول، و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی) و آمار استنباطی (از آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها؛ از آزمون همبستگی و تحلیل رگرسیون برای بررسی فرضیه‌های تحقیق) استفاده شده است.

بررسی سؤالات پژوهش از طریق آزمون داده‌ها

۱. بررسی سؤال اول: راهبردهای سرمایه‌انسانی تا چه میزان بر تغییر فرهنگ سازمانی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذارند؟

جدول ۱. تأثیر راهبردهای سرمایه‌انسانی در تغییر فرهنگ سازمانی

سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	آزمون
۰/۰۰۰	۰/۹۴۴	۳۸۴	پیرسون

جدول ۱ تأثیر راهبرد سرمایه‌انسانی در تغییر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. چون مقدار $\text{sig} = /۰۰۰$ کمتر از مقدار معین $p = ۰/۰۵$ است، در نتیجه رابطه آماری معنی‌داری بین راهبرد سرمایه‌انسانی و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = ۰/۹۴۴$ است، که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده‌شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

برآزش مدل رگرسیون

جهت بررسی و ارائه مدل تأثیر راهبرد سرمایه‌انسانی در تغییر فرهنگ سازمانی پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل، که در جدول ذیل آمده است، به ارائه مدل برآزش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۲. خلاصه بررسی سؤال اصلی تحقیق

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین-واتسون
۰/۹۴۴	۰/۸۹۱	۰/۸۹۰	۰/۲۱۴	۱/۵۴۳

تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به سؤال اصلی نشان داد، راهبرد سرمایه انسانی در تغییر فرهنگ سازمانی جامعه آماری تحقیق با ضریب تعیین ۰/۸۹۱ تأثیرگذار بوده است و با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین-واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگ‌تر است، در نتیجه استقلال باقی مانده‌ها را نتیجه می‌گیریم که با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۳. آزمون (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۶۲/۵۹۳	۱	۶۲/۵۹۳		
باقی مانده	۷/۶۵۴	۳۸۲	۰/۰۴۶	۱۳۵/۵۸۰	۰,۰۰۰
کل	۷۰/۲۴۶	۳۸۳			

با توجه به جدول ۳، سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر $\text{sig}=۰/۰۰۰$ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح خطای ۱٪ دارد. در جدول ۴، مراحل اجرای رگرسیون متغیر سرمایه انسانی با ضرایب استاندارد و غیراستاندارد، انحراف معیار، تی استیودنت و معنی داری آن‌ها آمده است.

جدول ۴. ضرایب مدل رگرسیون

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		متغیر وارد شده به مدل
		Beta	Std. Error	
۰,۰۰۰	۲/۹۳۶		۰/۰۹۰	مقدار ثابت
۰,۰۰۰	۳۶/۸۴۵	۰/۹۴۴	۰/۰۲۶	سرمایه انسانی

نتایج تحلیل آزمون پارامترهای مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. مدل رگرسیونی برازش شده عبارت است از:

$$Y = 0.264 + 0.951 X$$

بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد می‌توان بیان داشت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین راهبرد سرمایه‌انسانی و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد یا راهبرد سرمایه‌انسانی بر تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد، چون علامت ضریب B مثبت است تأثیر مثبت دارد. بنابراین فرض H_0 رد، و فرض H_1 (فرضیه محقق) تأیید می‌شود.

۲. بررسی سؤال دوم: راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟

جدول ۵. تأثیر راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی بر تغییر فرهنگ سازمانی

سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	آزمون
۰/۰۰۰	۰/۷۹۳	۳۸۴	پیرسون

جدول ۵ رابطه بین راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی و تغییر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. چون مقدار $\text{sig} = /۰۰۰$ کمتر از مقدار معین $p = ۰/۰۵$ است، در نتیجه رابطه آماری معنی‌داری بین راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = ۰/۷۹۳$ است، که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

برآزش مدل رگرسیون

جهت بررسی و ارائه مدل تأثیر راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی در تغییر فرهنگ سازمانی پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل، که در جدول ذیل آمده است، به ارائه مدل برآزش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۶. خلاصه مدل سؤال دوم

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین-واتسون
۰/۷۹۳	۰/۶۲۸	۰/۶۲۶	۰/۳۹۶	۱/۶۲۷

تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به سؤال دوم تحقیق نشان می‌دهد، راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی در تغییر فرهنگ سازمانی جامعه آماری پژوهش با ضریب تعیین $۰/۶۲۸$ تأثیرگذار است و با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین و واتسون از مقدار استاندارد $۱/۵$ بزرگ‌تر است، در نتیجه استقلال باقی‌مانده‌ها را نتیجه می‌گیریم که با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۷. آزمون (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۴۴/۱۳۵	۱	۴۴/۱۳۵		
باقی‌مانده	۲۶/۱۱۱	۳۸۲	۰/۱۵۷	۲۸۰/۵۹۲	۰,۰۰۰
کل	۷۰/۲۴۶	۳۸۳			

با توجه به جدول ۷، سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر $\text{sig}=0/000$ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح خطای ۱٪ دارد. در جدول ۸ مراحل اجرای رگرسیون متغیر تغییر فرهنگ سازمانی با ضرایب استاندارد و غیراستاندارد، انحراف معیار، تی استیودنت و معنی‌داری آن‌ها آمده است.

جدول ۸. ضرایب مدل رگرسیون

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		متغیر وارد شده به مدل
		Beta	Std. Error	
۰,۰۰۰	۷/۹۰۰		۰/۱۴۵	مقدار ثابت
۰,۰۰۰	۱۶/۷۵۱	۰/۷۹۳	۰/۰۴۰	تغییر فرهنگ سازمانی

نتایج تحلیل آزمون پارامترهای مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. مدل رگرسیونی برآزش شده عبارت است از:

$$Y = 1.147 + 0.670 X$$

بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد یا راهبرد آموزش و یادگیری سازمانی بر تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد، چون علامت ضریب B مثبت است تأثیر مثبت دارد. بنابراین فرض H_0 رد، و فرض H_1 (فرضیه محقق) تأیید می‌شود.

۳. بررسی سؤال سوم: راهبرد مدیریت استعداد تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟

جدول ۹. تأثیر راهبرد مدیریت استعداد بر تغییر فرهنگ سازمانی

آزمون	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۳۸۴	۰/۸۳۶	۰/۰۰۰

جدول ۹ رابطه بین راهبرد مدیریت استعداد و تغییر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. چون مقدار $\text{sig} = 0/000$ کمتر از مقدار معین $p = 0/05$ است، در نتیجه رابطه آماری معنی‌داری بین راهبرد مدیریت استعداد و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = 0/836$ است، که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده‌شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

برازش مدل رگرسیون

جهت بررسی و ارائه مدل تأثیر راهبرد مدیریت استعداد در تغییر فرهنگ سازمانی پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل، که در جدول ذیل آمده است، به ارائه مدل برازش‌یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۱۰. خلاصه مدل سؤال سوم

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین - واتسون
0/836	0/699	0/697	0/357	1/514

تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به سؤال سوم نشان می‌دهد، راهبرد مدیریت استعداد در تغییر فرهنگ سازمانی جامعه آماری تحقیق با ضریب تعیین 0/699 تأثیرگذار بوده است و با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین - واتسون از مقدار استاندارد 1/5 بزرگ‌تر است، در نتیجه استقلال باقی‌مانده‌ها را نتیجه می‌گیریم که با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۱۱. آزمون (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	49/086	1	49/086		
باقی‌مانده	21/160	382	0/0546	385/076	0/000
کل	70/246	383			

با توجه به جدول ۱۱ سطح معناداری محاسبه‌شده برای این آماره برابر $\text{sig} = 0/000$ است و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح خطای 1٪ دارد. در جدول ۱۲ مراحل اجرای رگرسیون متغیر تغییر فرهنگ سازمانی با ضرایب استاندارد و غیراستاندارد، انحراف معیار، تی استیوندن و معنی‌داری آن‌ها آمده است.

جدول ۱۲. ضرایب مدل رگرسیون

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		متغیر وارد شده به مدل
		Beta	Std. Error	
۰٫۰۰۰	۱۰/۴۵۶		۰/۱۱۹	مقدار ثابت
۰٫۰۰۰	۱۹/۶۲۳	۰/۸۳۶	۰/۰۳۴	تغییر فرهنگ سازمانی

نتایج تحلیل آزمون پارامترهای مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. مدل رگرسیونی برازش شده عبارت است از:

$$Y = 1.247 + 0.667 X$$

بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین راهبرد مدیریت استعداد و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد یا راهبرد مدیریت استعداد در تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد، چون علامت ضریب B مثبت است تأثیر مثبت دارد. بنابراین فرض H_0 رد، و فرض H_1 (فرضیه محقق) تأیید می‌شود.

۰۴. بررسی سؤال چهارم: راهبرد مدیریت عملکرد برجسته تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟

جدول ۱۳. تأثیر راهبرد مدیریت عملکرد برجسته در تغییر فرهنگ سازمانی

سطح معناداری	ضریب همبستگی	تعداد	آزمون
۰/۰۰۰	۰/۷۷۴	۳۸۴	پیرسون

جدول ۱۳ رابطه بین راهبرد مدیریت عملکرد برجسته و تغییر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد، چون مقدار $\text{sig} = ۰/۰۰۰$ کمتر از مقدار معین $p = ۰/۰۵$ است، در نتیجه رابطه آماری معنی‌داری بین راهبرد مدیریت عملکرد و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. در نتیجه فرض H_0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = ۰/۷۷۴$ است، که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

برازش مدل رگرسیون

جهت بررسی و ارائه مدل بین راهبرد مدیریت عملکرد برجسته و تغییر فرهنگ سازمانی پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل، که در جدول ذیل آمده است، به ارائه مدل برازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۱۴. خلاصه سؤال چهارم تحقیق

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین-واتسون
۰/۷۷۴	۰/۶۰۰	۰/۵۹۷	۰/۴۱۱	۲/۰۷۸

تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به سؤال چهارم نشان می‌دهد راهبرد مدیریت عملکرد برجسته در تغییر فرهنگ سازمانی جامعه آماری تحقیق با ضریب تعیین ۰/۶۰۰ تأثیرگذار است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین-واتسون از مقدار استاندارد ۱/۵ بزرگ‌تر است، در نتیجه استقلال باقی‌مانده‌ها را نتیجه می‌گیریم که با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۱۵. آزمون (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۴۱/۱۲۹	۱	۴۱/۱۲۹	۲۴۸/۷۱۸	۰,۰۰۰
باقی‌مانده	۲۸/۱۱۸	۳۸۲	۰/۱۶۹		
کل	۷۰/۲۴۶	۳۸۳			

با توجه به جدول ۱۵ سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر $\text{sig}=۰/۰۰۰$ بوده و نشان از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح خطای ۱٪ دارد. در جدول ۱۶ مراحل اجرای رگرسیون متغیر تغییر فرهنگ سازمانی با ضرایب استاندارد و غیراستاندارد، انحراف معیار، تی استیوننت و معنی‌داری آن‌ها آمده است.

جدول ۱۶. ضرایب مدل رگرسیون

متغیر وارد شده به مدل	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	آماره t	سطح معناداری
	B	Std. Error			
مقدار ثابت	۱/۴۹۳	۰/۱۳۳		۱۱/۲۵۶	۰,۰۰۰
تغییر فرهنگ سازمانی	۰/۶۱۰	۰/۰۳۹	۰/۷۴۴	۱۵/۷۷۱	۰,۰۰۰

نتایج تحلیل آزمون پارامترهای مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. مدل رگرسیونی برآزش شده عبارت است از:

$$Y = 1.493 + 0.610 X$$

بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که یک رابطه خطی معنی‌دار بین راهبرد مدیریت عملکرد برجسته و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد یا راهبرد مدیریت عملکرد برجسته بر تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد،

چون علامت ضریب B مثبت است تأثیر مثبت دارد. بنابراین فرض H0 رد، و فرض H1 (فرضیه محقق) تأیید می‌شود.

۵. بررسی سؤال پنجم: راهبرد مدیریت حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) تا چه میزان در تغییر فرهنگ سازمانی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تأثیرگذار است؟

جدول ۱۷. تأثیر راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) در تغییر فرهنگ سازمانی

آزمون	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
پیرسون	۳۸۴	۰/۷۶۵	۰/۰۰۰

جدول ۱۷ رابطه بین راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) و تغییر فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد. چون مقدار $\text{sig} = /۰۰۰$ کمتر از مقدار معین $p = ۰/۰۵$ است، در نتیجه رابطه آماری معنی‌داری بین راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. در نتیجه فرض H0 رد می‌شود و چون مقدار ضریب همبستگی $R = ۰/۷۶۵$ است، که با توجه به مقدار و علامت مثبت ضریب همبستگی داده شده در جدول، این رابطه مستقیم و مثبت و قوی است.

برازش مدل رگرسیون

جهت بررسی و ارائه مدل بین راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) و تغییر فرهنگ سازمانی پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل، که در جدول ذیل آمده است، به ارائه مدل برازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۱۸. خلاصه سؤال پنجم پژوهش

ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار خطا	دوربین-واتسون
۰/۷۶۵	۰/۶۵۴	۰/۵۹۸	۰/۴۱۳	۲/۰۷۸

تحلیل نتایج مدل رگرسیونی مربوط به سؤال پنجم نشان می‌دهد، راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منعطف) در تغییر فرهنگ سازمانی جامعه آماری تحقیق با ضریب تعیین $۰/۶۰۰$ تأثیرگذار است. با توجه به اینکه مقدار آماره دوربین-واتسون از مقدار استاندارد $۱/۵$ بزرگ‌تر است، در نتیجه استقلال باقی مانده‌ها را نتیجه می‌گیریم که با توجه به شاخص‌هایی که عنوان شد، مدل از کفایت لازم برخوردار است.

جدول ۱۹. آزمون (آنالیز واریانس) جهت معنادار بودن رگرسیون

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مجموع مربعات	آماره F	sig
رگرسیون	۴۲/۲۲۹	۱	۴۲/۲۲۹	۲۳۸/۶۱۷	۰,۰۰۰
باقی مانده	۲۷/۱۲۸	۳۸۲	۰/۱۶۸		
کل	۶۹/۳۵۷	۳۸۳			

با توجه به جدول ۱۹ سطح معناداری محاسبه شده برای این آماره برابر $\text{sig}=0/000$ بوده و نشان از معنی دار بودن رگرسیون در سطح خطای ۱٪ دارد. در جدول ۲۰ مراحل اجرای رگرسیون متغیر تغییر فرهنگ سازمانی با ضرایب استاندارد و غیراستاندارد، انحراف معیار، تی استیودنت و معنی داری آن‌ها آمده است.

جدول ۲۰. ضرایب مدل رگرسیون

سطح معناداری	آماره t	ضرایب غیراستاندارد		متغیر وارد شده به مدل
		Beta	Std. Error	
۰,۰۰۰	۱۲/۲۵۶		۰/۱۲۷	مقدار ثابت
۰,۰۰۰	۱۴/۷۸۲	۰/۷۶۵	۰/۰۳۸	تغییر فرهنگ سازمانی

نتایج تحلیل آزمون پارامترهای مدل رگرسیونی را نشان می‌دهد. مدل رگرسیونی برآزش شده عبارت است از:

$$Y = 1/483 + 0/608X$$

بنابراین فرض صفر رد می‌شود و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت که یک رابطه خطی معنی دار بین راهبرد حقوق و مزایا (سیستم پرداخت منقطع) و تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد یا راهبرد حقوق مزایا (سیستم پرداخت منقطع) بر تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر معنی داری دارد، چون علامت ضریب B مثبت است تأثیر مثبت دارد. بنابراین فرض H_0 رد، و فرض H_1 (فرضیه محقق) تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها به مثابه نظام‌های پویا با سایر نظام‌های اجتماعی در ارتباط‌اند و اثر تعاملی بر یکدیگر دارند. از یک سو، برای حفظ و بقا باید خود را با محیط سازگار کنند و از سوی دیگر، با عرضه خدمات و محصولات خود بر محیط تأثیر بگذارند. بدون شک در هزاره سوم، سازمان‌ها نیاز به انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخ‌گویی به فشارها و تهدیدهای درون و برون سازمان

دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازاندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریتی خویش هستند.

یکی از الزامات این تعامل فرهنگ سازمانی است که به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های بسیار مهم در موفقیت سازمان‌های امروزی جایگاه خویش را در علم مدیریت یافته است، به‌طوری‌که با شناسایی عناصر فرهنگ سازمانی موجود می‌توان آن را با اهداف راهبردی سازمان مطابقت داد و در صورت لزوم نسبت به همسو کردن آن با اهداف عالی سازمان اهتمام ورزید.

فرهنگ سازمانی نقشه راهی است که می‌تواند جزایر متعدد درون سازمانی را که همان ملیت‌ها، قومیت‌ها، نژادها، زبان‌ها و طرز تفکرات گوناگون‌اند به هم متصل کند، به‌گونه‌ای که در حرکت از مسیر این گوناگونی‌ها هرگز دچار خطرات موج‌های سرکش نشود. اهمیت و شناخت فرهنگ جوامع مختلف در سطح ملی و سازمانی نشان داده ویژگی‌های فرهنگ در هر جامعه‌ای بر ارزش‌های کاری و چگونگی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در آن جامعه تأثیر می‌گذارند. بر این اساس، سازمان‌ها فرهنگ‌های خاصی دارند که از دل ساختارها، روابط اجتماعی، سیاسی و انتقادی فرهنگ هر جامعه برآمده و به موازات حضور فرهنگ ملی در جوامع وجود دارند، بدین معنا که نمی‌توانند بدون تأثیر از فرهنگ جامعه و مستقل باشند و به میزان زیادی تحت تأثیر خرده‌فرهنگ‌های کارکنان سازمان قرار دارند (خدیوی، ۱۳۸۵).

در این بین، اهمیت سرمایه انسانی در ارتباط با فرهنگ سازمانی نمود پیدا می‌کند. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان بستگی دارد. مدیریت منابع انسانی مفهومی است که در گذار نظریه‌های مدیریت دستخوش تغییر و تکامل شده است، و نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، توسعه سرمایه انسانی مطرح می‌شود. امروزه قدرت رقابتی جوامع در گرو کیفیت سرمایه انسانی آن‌هاست. مدیریت سرمایه انسانی که معمولاً در سازمان‌ها تجمع می‌یابد در زمره حیاتی‌ترین انواع مدیریت محسوب می‌شود.

با توجه به ادبیات نظری و یافته‌های پژوهش درمورد راهبردهای کاربردی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، می‌توان گفت که سازمان‌های فرهنگی به‌عنوان نهادهایی که مسئولیت فرهنگ‌سازی و توسعه آن را بر عهده دارند موظف هستند، همگام با تغییرات محیطی‌ای که رخ می‌دهند، تدابیر لازم را در خصوص ارزش‌های فرهنگی موردنیاز برای سازمان و همچنین افرادی که در این محیط فعالیت می‌کنند فراهم کنند. راهبردهایی که در

زمینه توسعه سرمایه انسانی وجود دارند بسیار گسترده اند که شامل راهبردهایی مثل سرمایه اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت دانش، مدیریت استعداد، تعهد شغلی و سازمانی، مسیر پیشرفت شغلی، حقوق و مزایا و... هستند. برخی از این راهبردهایی که در این پژوهش مطرح شدند نشان دهنده این امرند که نیاز به تغییر یا اصلاح فرهنگ به منظور همسازی با محیط منعطف و متغیر نیازمند سرمایه گذاری در منابع انسانی و یا به تعبیر بهتر، سرمایه های انسانی است، که بر مبنای راهبردهای مطرح شده در این پژوهش، با انتخاب شاغلان برای مشاغل سازمانی بر مبنای راهبرد مدیریت استعداد و همچنین آموزش و بالنده کردن افراد در سازمان، و یا برقراری سیستم پرداخت منعطف و سیستم های تشویقی مناسب می توان از دانش، مهارت، توانایی و خرده فرهنگ های آن ها برای اصلاح و تغییر فرهنگ سازمان ها استفاده کرد. نهادهای فرهنگی، از جمله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، به دلیل مسئولیت خطیری که در جهت فرهنگ سازی و یا توسعه و تغییر فرهنگ در سازمان ها بر عهده دارند، باید بر مبنای راهبردهای مطرح شده و همچنین راهبردهایی که صرفاً نام آن ها در این تحقیق ذکر شد، برای اصلاح و بهبود و به تعبیر بهتر، تغییر فرهنگ سازمانی اقدام کنند.

فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می کند و باعث می شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می دهند پیدا کنند، به گونه ای که به کار بهتر و عملکرد بیشتر منجر می شود. برای تغییر فرهنگ سازمانی کاربرد راهبردهای توسعه سرمایه انسانی لازم و ضروری است.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاقی پژوهش:

تمام اصول اخلاقی در این مقاله رعایت شده است.

حامی مقاله:

این نتیجه هیچ‌گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی در بخش‌های عمومی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

تعارض منافع:

بنابراین اظهار نویسنده این مقاله تعارض منافع ندارد.

منابع و مأخذ

- آذری، علی و مهدی زمانی و احمد سلیمانی فرد (۱۳۹۴). **الگوی راهبردی مدیریت عملکرد سازمان**. تهران: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.
- آهنچیان، محمدرضا و محمد متوسلی (۱۳۹۲). **اقتصاد آموزش و پرورش**. انتشارات سمت.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۳). **مدیریت عمومی**. تهران: نشر نی.
- ترک‌زاده، جعفر؛ مهدی محمدی و محمدرضا قاسمی قاسم‌وند (۱۳۹۳). «ارزیابی اثربخشی درونی، بیرونی و نهادی سیستم آموزش در شرکت پتروشیمی اروند»، **مجله علوم انسانی و هنر**، شماره ۹۵۱۱۵: ۴.
- جوانمرد، حبیب‌الله و فاطمه محمدیان (۱۳۸۸). «شاخص‌های مؤثر در سنجش سرمایه انسانی»، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، شماره ۱: ۷۶۸۷.
- خالوندی، فاطمه و عباس عباس‌پور (۱۳۹۲). «طراحی مدل بهینه‌سازی فرایند مدیریت استعداد؛ مطالعه موردی شرکت نفت و گاز پارس»، **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، شماره ۱۹: ۱۲۶-۱۰۳.
- خدیوی، اسدالله (۱۳۸۵). «شناخت فرهنگ ملی و مدیریت فرهنگ سازمانی»، **فصلنامه مدیریت**، شماره ۱۱۶: ۱۱۵-۲۶۳۴.
- رسولی، رضا و علی صالحی (۱۳۹۴). **مدیریت استراتژیک پیشرفته**. تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ بهنام شهائی و علیرضا یوزباشی (۱۳۸۹). **سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)**، چاپ دوم، تهران: یسطرون.
- شوقی، بهزاد (۱۳۹۱). «اثر میانجی فرهنگ سازمانی بر رابطه بین سبک رهبری مدیران و خلاقیت کارکنان»، **ماهنامه تازه‌های جهان بیمه**، شماره ۲۶: ۱۲۴-۹۳.
- صالح‌زاده، رضا و حسن لیاف (۱۳۹۰). **توسعه مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی**. دومین کنفرانس مدیریت اجرایی (۱ و ۲ تیر).
- صنوبری، محمد (۱۳۹۰). «مقدمه‌ای بر سرمایه انسانی (مفاهیم، ویژگی‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری)»، **مجله توسعه انسانی پلیس**، شماره ۲۲: ۱۱۹-۲۲۵.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). **فرهنگ سازمانی**، چاپ اول. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عمادزاده، مصطفی (۱۳۹۲). **اقتصاد آموزش و پرورش**، چاپ سی‌ام، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان.
- لاندى، اولیو و آلن کاولینگ (۱۳۹۵). **استراتژی‌های توسعه منابع انسانی**، ترجمه سید حسین ابطیحی و دیگران، تهران: نشر فوزان.

- منوریان، عباس و امیر بختایی (۱۳۸۵). شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت <http://civilical.com.doc/40013>
- میرکمالی‌سید محمد (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت آموزشی، تهران: یسپرون.
- ندایی، مژگان (۱۳۸۷). «گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی»، مجله مصباح، شماره ۳۱: ۲۵-۱۰.
- نصیری، حسین (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سبک رهبری مدیران با عملکرد کارکنان شعب بانک مسکن شهرستان شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- یوسفی، شهربانو (۱۳۹۷). رابطه مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، اولین همایش ملی مدیریت با تأکید بر حمایت از کالا و خدمات ایرانی، آباده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد آباده، https://www.civilica.com/Paper-MERC01-MERC01_060.html
- Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Essential Human Resource Management Practice**. USA: Kogan Page, PDF Edition.
- Armstrong, M (2014). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. USA: Jellyfish, 13th Edition, PDF Edition.
- Bingol, D., Sener, I., & Cevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: evidence from a pharmaceutical company. **Procedia. Social and Behavioral Sciences**, 9912-19.
- Collings, D. & Caligiuri, P. (2010). 'Introduction global talent management', **Journal of world Business**. pp.231.223 .
- Cooke, R, A. Szumal. (1993). Measuring normative beliefs and shared Behavioral Expectations in organizations :the reliability and validity of organizational culture inventory. **Psychological Reports**. 72. 1299-1330
- Desselle, S. P., Raja, L., Andrews, B., & Lui, J. (2018). 'Perceptions of organizational culture and organizational citizenship by faculty in U.S. colleges and schools of pharmacy', **Currents in Pharmacy Teaching and Learning**, 10(4): 123-132.
- Flamholtz, E. G. & Randle, Y. (2011). **Corporate Culture, the Ultimate Strategic Randle**. USA: Stanford Business Books, Stanford, California, Pdf Edition.
- Hatcher, T. G. (2007). **Human Resources Development Quarterly**. USA: Jones Wiely & Sons, Vol. 18 (2), Pdf Edition.
- Hedricks, I. (2017). cross-country in come differences: technology gaps or human capital

- gaps?evidence from immigrant earning. **American Economic Review**, vol. (92),pp.65-86.
- Ijins, J., Skvarciany, V., & Gaile.Sarkane, E. (2015). 'Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change', **Procedia. Social and Behavioral Sciences**, 213: 944950.
- Iyere, A. & Stan Aibieyi, J. (2014). 'Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics', **Journal of Business Administration and Education**, ISSN 22012958., 5(1): 5578.
- Kao, C., Tsaur, S., & Wu, T. (2016). 'Organizational culture on customer delight in the hospitality industry', **International Journal of Hospitality Management**, 56: 98108.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector: the case of the city of Zografou. **Procedia Economics and Finance**, 14, 10-19424.
- Sahai S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management. **Procedia.Social and Behavioral Sciences**, 37. Pp. 241246.
- Schein, E. H. (2009). **The Corporate Culture Survival Guide**. USA: Jossey.Bass, Wiley Imprint, Pdf Edition.
- Stone, P.E., Romero, Stone-Romero, E.F., The Efect of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resources policies and practices, **Human Resources management Review**, 17, p 152-165.
- .Swapna, R., & Raja K. G. (2012). Business Transformation Management the Role of Talent management with Special Reference to Service Sectors. **Advances in Management**, 5(2). Pp. 61.64.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean by the Term "Talent" in **Talent Management? Industrial and Commercial Training**, 43(5). pp32-40
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. **Business Horizons**, 60(3)125-134.
- Strategies of the Change of Organizational Culture with Emphasis on Human Capital
(Case Study: Ministry of Culture and Islamic Guidance)