

بسمه تعالی

دانشگاه تهران

دانشکده مدیریت

پایان نامه دوره دکترای مدیریت

موضوع:

طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی

با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران

استاد راهنما:

دکتر محمدسعید تسلیمی

اساتید مشاور:

دکتر حسن عابدی جعفری

دکتر محمدابراهیم سنجقی

اساتید داور:

دکتر شمس السادات زاهدی

دکتر علی اکبر فرهنگی

رساله پایان نامه دکترای تخصصی مدیریت

گرایش سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی راهبردی

پژوهش:

مصطفی ایزدی

بهار ۸۶

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم»

(قرآن مجید، سوره مبارکه رعد، آیه ۱۱)

«فرهنگ اساس یک ملت است.»

امام خمینی (ره)

«انقلاب ما ارزش‌هاست»

«امام خمینی (ره)»

تقدیم به:

- ☐ پیامبر رحمت ، تزکیه ، علم و حکمت و خاتم سلسله پیام‌آوران فرهنگ هدایت و نیز "مشکوه" انوار قدسی و حیاتبخش عصمت و طهارت
- ☐ حجت حق ، قائم توحید و ولایت ، اختر فروزان و فیض‌بخش انقلاب تکاملی فرهنگ تشیع نبوی و علوی
- ☐ روح خدا ، معمار بزرگ انقلاب ارزش‌ها در عصر رهایی
- ☐ شهریار تفقه ، فرهنگ ، هنر و سیاست در راهبری انقلاب اسلامی
- ☐ شهیدان ، نمادهای جاودان و جلوه‌های شکوهمند فرهنگ اسلام ناب محمدی و تبلور قدس عروج عرفانی
- ☐ آنانی که مجاهدان صدیق و رهروان صادق و شهیدان شاهد این راهند و از منتظرانند

یا لطیف

شکر و قدردانی

باجد و شکر فراوان به پیشگاه ایزد بی نیاز و عذر تقصیر به محضر ربوبی او که توفیق سپاس به درگاهش، خود نیازمند شگری مضاعف است و درود بیکران به محضر پاک پیامبر رحمت (ص) و منظر کرامت حضرت حیدر (ع) و کوثر ولایت (س) و سلاله عصمت و طهارت.

بدینوسید از مساعی و راهنمایی های ارزشمند اندیشمندان کرامتدور و بهرامان و همکاران بزرگوارم خصوصاً فریختگان کرامتدور اساتید راهنما، مشاورین، داوران و ناظرین و مددکاران مکرم و ارجمندم جناب آقایان دکتر محمد سعید تسلیبی، دکتر محمد ابراهیم سختی، دکتر حسن علبدی جعفری، دکتر مسعود موحدی، دکتر منصور صادقی، دکتر برزو فرسی، دکتر علی اکبر فرنگی، خانم دکتر شمس السادات زاهدی، دکتر ابوالفضل محمدی، دکتر مهدی ناظمی و همچنین از مساعدت و همکاری یاران ارجمند برادران ابوالقاسم شگری، حسین زهبی، حسین محمد هاشمی، سعید سرمدی، بهروز بابایی، مهدی محمودی، وحید استاد غلامی، مصطفی صفرزاده و سرکار خانم غز آبادی مسئول محترم تحضیلات تکمیلی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران و سایر مسئولین و دست اندرکاران ذیربط سپاس گزاری می نمایم. بدیهی است موفقیت در نیل به توفیق خدمت و طی دوره های تحصیلی و ارائه این پژوهش در زندگی سرشار از فراز و نشیمن مهربون تربیت والدین کرامتدور و اساتید ارزشمند و خصوصاً همراستی و یاری همسر گرامی و صبور و فرزندان عزیزم می باشد که ضمن قدردانی صمیمانه از آنها، شاگرد به این نعمت وافر حضرت دوست و لطف لطیف محبوب در همیشه زندگانی هستم.

مصطفی ایزدی

«ان الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بانفسهم»

(قرآن مجید، سوره مبارکه رعد، آیه ۱۱)

«فرهنگ اساس یک ملت است.»

امام خمینی (ره)

«بالتدگی سازمان به عنوان یک فرآیند برنامه‌ریزی شده با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌باشد.»

«برگ . هورن اشتاین»

فهرست مطالب

فصل اول

کلیات تحقیق

۱- مقدمه	۳
۲-۱- مسأله اصلی پژوهش	۷
۳-۱- تشریح و بیان موضوع	۸
۴-۱- ضرورت انجام تحقیق	۹
۵-۱- فرضیه‌های تحقیق	۱۰
۶-۱- اهداف اساسی انجام تحقیق	۱۲
۷-۱- نتایج مورد بررسی	۱۲
۸-۱- روش انجام پژوهش	۱۳
۸-۱-۱- روش تحقیق	۱۳
۸-۱-۲- قلمرو تحقیق	۱۳
۸-۱-۳- جامعه آماری (N)	۱۴
۸-۱-۴- نمونه آماری (n)	۱۴
۸-۱-۵- روش یا روش‌های نمونه‌گیری	۱۴
۸-۱-۶- روش‌های مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها	۱۴
۹-۱- واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی	۱۵

فصل دوم

مرور مبانی نظری (ادبیات تحقیق)

بخش اول	۱۹
شناخت فرهنگ سازمانی و الگوهای تبیین آن	۱۹
۱-۲- مقدمه	۲۱
۲-۱-۲- پیشینه فرهنگ	۲۴
۱-۲-۱-۲- مفهوم فرهنگی	۲۴
۲-۱-۲-۲- پیشینه فرهنگ سازمانی	۲۵
۳-۱-۲- تعریف فرهنگ	۲۵
۴-۱-۲- ویژگی های فرهنگ	۲۹
۱-۴-۱-۲- ویژگی های عمومی فرهنگ	۲۹
۵-۱-۲- شکل گیری فرهنگ	۳۲
۶-۱-۲- کارکردهای فرهنگ	۳۸
۷-۱-۲- حوزه های مختلف فرهنگ و تأثیر آنها بر هم	۴۳
۸- قوت و ضعف فرهنگ سازمان	۴۶
۱-۷-۱-۲- میزان کارایی یا چگونگی ایفای کارکردهای فرهنگ	۴۶
۲-۷-۱-۲- قدرت سازگاری نظام فرهنگی	۴۷
۳-۷-۱-۲- میزان انسجام نظام فرهنگی	۴۷
۹-۱-۲- فرهنگ های فرعی یا خرده فرهنگ های سازمانی	۵۱
۱۰-۱-۲- سطوح فرهنگ	۵۶
۱۱-۱-۲- تأثیر متقابل فرهنگ سازمانی با سایر عوامل سازمانی:	۶۲
۱-۱۱-۱-۲- فرهنگ و عملکرد سازمانی	۶۲
۲-۱۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی و وظایف مدیریت	۶۲
۳-۱۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی و رفتارهای فردی	۶۳
۴-۱۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی	۶۴
۵-۱۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی و راهبرد	۶۴
۶-۱۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی و ساختار سازمان	۶۴
۷-۱۱-۱-۲- فرهنگ سازمانی و فن اوری سازمان	۶۵

۶۵	۱۲-۱-۲- فرایند مطالعه و کشف فرهنگ سازمانی
۶۸	۱۳-۱-۲- تغییر فرهنگ سازمانی و مقاومت در برابر آن
۶۹	۱۴-۱-۲- فرهنگ سازمان و جلوه‌های آن
۷۱	۱۵-۱-۲- الگوهای تشریح فرهنگ سازمانی
۷۱	۱۵-۱-۲- ۱- الگوی گرت هافستد
۷۲	۱۵-۱-۲- ۲- مدل گرین برگ
۷۴	۱۵-۱-۲- ۳- مدل دانیل دینسون
۷۴	۱۵-۱-۲- ۴- مدل هلریگل و اسلوگوم
۷۶	۱۵-۱-۲- ۵- مدل کتز دووریس و میلر (نقش نوع شخصیت‌مدیر)
۷۶	۱۵-۱-۲- ۶- مدل بتز و هالفیل
۷۷	۱۵-۱-۲- ۷- مدل ریچارد دفت
۷۸	۱۵-۱-۲- ۸- مدل هندی
۷۹	۱۵-۱-۲- ۹- مدل شاخصه‌های فرهنگی هافستد و همکاران
۸۱	۱۵-۱-۲- ۱۰- مدل شرمر هورن
۸۱	۱۵-۱-۲- ۱۱- مدل تریس و بیر
۸۲	۱۵-۱-۲- ۱۲- مدل کوین
۸۲	۱۵-۱-۲- ۱۳- مدل دیل و کندی
۸۳	۱۵-۱-۲- ۱۴- مدل سونن فیلد
۸۴	۱۵-۱-۲- ۱۵- مدل اسیتون ات
۸۵	۱۵-۱-۲- ۱۶- مدل چهار لایه‌ای فرهنگ سازمانی
۸۷	۱۵-۱-۲- ۱۷- الگوی لیت وین و استرینگر
۸۸	۱۵-۱-۲- ۱۸- الگوی کرت لوین
۹۰	۱۵-۱-۲- ۱۹- الگوی ویلیام اوچی
۱۰۰	۱۶-۱-۲- نقد تعدادی از مدل‌های فرهنگ سازمانی
۱۰۱	۱۷-۱-۲- مدل سه سطحی شاین
۱۰۴	۱۸-۱-۲- ابعاد اصلی تبیین نوع فرهنگ سازمانی
۱۰۵	۱۸-۱-۲- ۱- فرهنگ بوروکراتیک
۱۰۵	۱۸-۱-۲- ۱- فرهنگ بوروکراتیک (رویکرد شماتیک)
۱۰۵	۱۸-۱-۲- ۲- فرهنگ بوروکراتیک (رویکرد مفهومی)

۱۰۶.....	۲-۱۸-۱-۲ فرهنگ انسان گرایی
۱۰۶.....	۲-۱۸-۱-۲ فرهنگ انسان گرایی (رویکرد شماتیک)
۱۰۶.....	۲-۱۸-۲-۲ فرهنگ انسانی گرایی (رویکرد مفهومی)
۱۰۷.....	۲-۱۸-۳-۱ فرهنگ انطباق پذیری
۱۰۷.....	۲-۱۸-۳-۱ فرهنگ انطباق پذیری (رویکرد شماتیک)
۱۰۷.....	۲-۱۸-۳-۲ فرهنگ انطباق پذیری (رویکرد مفهومی)
۱۰۸.....	۲-۱۸-۴-۱ فرهنگ مأموریتی
۱۰۸.....	۲-۱۸-۴-۱ فرهنگ مأموریتی (رویکرد شماتیک)
۱۰۸.....	۲-۱۸-۴-۲ فرهنگ مأموریتی (رویکرد مفهومی)
۱۰۹.....	بخش دوم
۱۰۹.....	بهره‌وری و نقش فرهنگ سازمانی در آن «تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ بهره‌ور»
۱۱۱.....	۲-۲-۱-۱ مقدمه
۱۱۲.....	۲-۲-۲-۱ اهمیت بهره‌وری
۱۱۳.....	۲-۲-۳-۱ مفهوم و تعریف بهره‌وری
۱۱۴.....	۲-۲-۳-۲ نگرشهای فنی و فرهنگی به بهره‌وری
۱۱۵.....	۲-۲-۳-۲-۱ دیدگاه تکنیکی (نگرش فنی)
۱۱۵.....	۲-۲-۳-۲-۲ دیدگاه و نگرش فرهنگی
۱۱۵.....	۲-۲-۴-۱ تعریف بهره‌وری از دید صاحب نظران
۱۱۵.....	۲-۲-۴-۱-۱ مینر
۱۱۵.....	۲-۲-۴-۲-۱ رابینز
۱۱۶.....	۲-۲-۴-۳-۱ کوآن لی
۱۱۶.....	۲-۲-۴-۴-۱ کندریک
۱۱۶.....	۲-۲-۵-۴-۱ ایسترفیلد
۱۱۶.....	۲-۲-۶-۴-۱ اشتاینر
۱۱۶.....	۲-۲-۷-۴-۱ سیگل
۱۱۷.....	۲-۲-۵-۵-۱ بهره‌وری از دیدگاه سازمان‌ها
۱۱۷.....	۲-۲-۵-۱-۱ سازمان بهره‌وری اروپا (EPA)
۱۱۷.....	۲-۲-۵-۲-۱ مرکز بهره‌وری ژاپن
۱۱۷.....	۲-۲-۵-۳-۱ هیأت ملی بهره‌وری سنگاپور

- ۱۱۸.....۴-۵-۲- سازمان بهره‌وری ملی ایران
- ۱۱۸.....۵-۵-۲- سازمان بین‌المللی کار (ILO)
- ۱۱۸.....۶-۲-۲- عوامل اساسی بهبود بهره‌وری
- ۱۱۸.....۱-۶-۲- نقش مدیریت
- ۱۱۹.....۲-۶-۲- ساختار و فرهنگ سازمانی
- ۱۲۰.....۳-۶-۲- الگوهای مدیریت
- ۱۲۱.....۴-۶-۲- انگیزش نیروی کار
- ۱۲۱.....۵-۶-۲- مشارکت کارکنان
- ۱۲۴.....۷-۲-۲- فرایند مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی
- ۱۲۵.....۱-۷-۲- نحوه سازماندهی و اجرای آن
- ۱۲۵.....۲-۷-۲- فراهم کردن فرصت برای کار مولد
- ۱۲۶.....۳-۷-۲- برنامه یا فرایند مدیریت
- ۱۲۸.....۸-۲-۲- تغییر فرهنگی جهت افزایش بهره‌وری
- ۱۲۹.....۱-۸-۲- تشریح سبک سنتی
- ۱۳۰.....۲-۸-۲- وضعیت سازمان‌های پویا
- ۱۳۱.....۱-۲-۸-۲- بهینه‌سازی اجتماعی فنی
- ۱۳۲.....۲-۳-۸-۴- روش تغییر سطوح پایین سازمان
- ۱۳۳.....۹-۲-۲- نقش فرهنگ سازمانی در بهره‌وری
- ۱۳۴.....۱-۹-۲- نقش فرهنگ در عملکرد و بهره‌وری
- ۱۳۵.....۲-۹-۲- ارتباط بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری
- ۱۳۹.....۱۰-۲-۲- اندازه‌گیری بهره‌وری
- ۱۳۹.....۱-۱۰-۲-۲- اندازه‌گیری به عنوان مکانیزم تقویتی
- ۱۴۱.....۲-۱۰-۲- اندازه‌گیری ستاده
- ۱۴۲.....۳-۱۰-۲-۲- اندازه‌گیری نهاده
- ۱۴۲.....۴-۱۰-۲-۲- نیروی کار
- ۱۴۵.....۵-۱۰-۲-۲- بهره‌وری عامل کل (TFP)
- ۱۴۵.....۶-۱۰-۲-۲- سیستم اندازه‌گیری مطلوب

بخش سوم	۱۴۶
تئوری و روش های تغییر در سازمان	۱۴۶
۱-۳-۲- مفهوم تغییر	۱۴۸
۲-۳-۲- انواع تغییر در سازمان از دیدگاه های مختلف	۱۴۹
۱-۲-۳-۲- تقسیم بندی مایکل بیر	۱۴۹
۲-۳-۲-۲- تغییر برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده	۱۵۰
۳-۲-۳-۲- تغییرات درونی و بیرونی	۱۵۰
۳-۲-۴- تغییر تطبیقی، ابتکاری، بنیادی و بدیع	۱۵۰
۳-۲-۵- تغییرات سریع و تدریجی	۱۵۱
۳-۲-۶- تغییر تکاملی و تغییر انقلابی	۱۵۲
۳-۲-۳- موضوعاتی که در سازمان مشمول تغییر می شوند	۱۵۳
۴-۳-۲- عوامل تعیین کننده تغییر	۱۵۵
۵-۳-۲- عاملان تغییر در سازمان	۱۵۷
۳-۲-۱-۵- استراتژیست های تغییر	۱۵۷
۳-۲-۵-۲- مجریان تغییر	۱۵۷
۳-۲-۵-۳- گیرندگان تغییر	۱۵۷
۶-۳-۲- نگرش سیستمی به تغییر	۱۵۸
۷-۳-۲- عدم اطمینان محیطی و تغییرات سازمانی	۱۵۹
۱-۷-۳-۲- دیدگاه اقتضای ساختاری	۱۶۰
۲-۷-۳-۲- دیدگاه وابستگی منابع	۱۶۱
۳-۷-۳-۲- دیدگاه محیط و جمعیت	۱۶۲
۸- مدل های تغییر	۱۶۳
۱-۸-۳-۲- نیروهای تغییر دهنده در سازمان از دیدگاه لوین	۱۶۳
۲-۸-۳-۲- سیکل تغییر سازمانی میتز برگ و وستلی	۱۶۵
۱-۲-۸-۳-۲- محتوا و سطوح (چرخه های هم مرکز) تغییر	۱۶۶
۲-۲-۸-۳-۲- ابزار و فرایندهای تغییر (چرخه های محاطی)	۱۶۷
۳-۲-۸-۳-۲- انواع و مراحل تغییر (چرخه های مماس)	۱۶۷
۴-۲-۸-۳-۲- الگوی توالی تغییر (حلقه های حلزونی)	۱۶۸
۳-۸-۳-۲- مدل های سه گانه تغییر (مدیریت تغییر سازمانی)	۱۶۹

۱۶۹.....	۲-۳-۸-۱ - مدل بخشی و محصور (جامعه بسته)
۱۷۰.....	۲-۳-۸-۲ - مدل باروری سلولی
۱۷۰.....	۲-۳-۸-۳ - مدل برخاسته از ریشه
۱۷۱.....	۲-۳-۸-۴ - مدل تغییر نادر و تاشمن
۱۷۲.....	۲-۳-۵-۸ - مدل تغییر زمینه نهادی سازمان گرین وود و هینینگز
۱۷۲.....	۲-۳-۹-۹ - راهبردهای تغییر
۱۷۷.....	۲-۳-۹-۲ - اقدامات عملی برای تغییر
۱۷۹.....	۲-۳-۹-۳ - برای تسهیل تحول سازمانی چه باید کرد؟
۱۸۱.....	بخش چهارم
۱۸۱.....	فرایند و مدل های تغییر فرهنگ سازمانی
۱۸۳.....	۲-۴-۱ - تغییر فرهنگ سازمانی
۱۸۳.....	۲-۴-۲ - عوامل مؤثر بر تغییر فرهنگ سازمانی
۱۸۴.....	۲-۴-۱-۲ - در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین
۱۸۴.....	۲-۴-۳-۲ - میزان تعهد اعضای سازمان به الگوی موجود
۱۸۵.....	۲-۴-۳-۲ - میزان سیال بودن الگوی مورد نظر
۱۸۵.....	۲-۴-۴-۲ - میزان ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان
۱۹۱.....	۲-۴-۳ - فرایند تغییر فرهنگ سازمانی
۱۹۱.....	۲-۴-۳-۱ - آغاز فرهنگ و تأثیر بنیان گذاران به عنوان رهبران
۱۹۱.....	۲-۴-۳-۲ - نحوه درونی کردن و انتقال فرهنگ
۱۹۳.....	۲-۴-۳-۳ - تغییر فرهنگی در سازمانهای نیمه عمر، بالغ و افول کننده
۱۹۴.....	۲-۴-۴-۴ - تغییر فرهنگی در سازمانهای جوان
۱۹۴.....	۲-۴-۴-۴ - پویایی تغییر
۱۹۶.....	۲-۴-۵ - شرایط تغییر فرهنگی در سازمان
۱۹۶.....	۲-۴-۵-۱ - تغییر کنترل شده از طریق ورود افراد خارج از سازمان
۱۹۶.....	۲-۴-۵-۲ - تغییر از طریق شایعات و رواج مسائل موهوم
۱۹۷.....	۲-۴-۵-۳ - تغییر از طریق تحریک اجباری
۱۹۷.....	۲-۴-۵-۴ - تغییر از طریق چرخش
۱۹۷.....	۲-۴-۵-۵ - تغییر از طریق تجدید سازمان و تولد مجدد
۲۰۰.....	۲-۴-۶ - مدل های تغییر فرهنگ سازمانی

۲۰۰.....	۱-۶-۴-۲ مدل تغییر فرهنگ با رویکرد لوین
۲۰۱.....	۲-۶-۴-۲ مدل مدیریت فرهنگ سازمانی
۲۰۴.....	۳-۶-۴-۲ مدل مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد محیطی
۲۰۵.....	۴-۶-۴-۲ مدل مدیریت بر پایه ارزشها مبتنی بر تغییر فرهنگ سازمانی
۲۰۶.....	۱-۴-۶-۴-۲ مدیریت بر پایه ارزشها، مفهوم و مفروضات اساسی
۲۰۷.....	۲-۴-۶-۴-۲ سیر تکاملی مدیریت بر پایه ارزشها
۲۰۹.....	۳-۴-۶-۴-۲ تغییر فرهنگ بر مبنای ارزشها به عنوان جاذب آشوب
۲۱۴.....	۵-۶-۴-۲ مدل استیروز برای تغییر فرهنگ سازمان
۲۱۴.....	۶-۶-۴-۲ الگویی برای تحلیل فرهنگ سازمانی
۲۱۵.....	۵-۷-۴-۲ استراتژیهای تغییر فرهنگی
۲۱۶.....	۱-۷-۴-۲ مدل تغییر
۲۱۸.....	۲-۷-۴-۲ راهبردهای تغییر فرهنگ سازمانی
۲۲۰.....	۸-۴-۲ طراحی برنامه تغییر و تحول فرهنگ سازمانی
۲۲۲.....	۹-۴-۲ تعامل اثربخش فرهنگ و یادگیری سازمانی
۲۲۴.....	۱۰-۴-۲ سطوح فرهنگ و یادگیری سازمانی
۲۲۷.....	۱۱-۴-۲ رابطه یادگیری با بهره‌وری و نقش فرهنگ سازمانی در یادگیری سازمانی
۲۲۹.....	۱۲-۴-۲ انواع فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری
۲۳۰.....	۱۳-۴-۲ انواع فرهنگ سازمانی بر حسب ابعاد فرهنگ
۲۳۲.....	۱۴-۴-۲ تغییر فرهنگ سازمانی در یک فرایند جامع
۲۳۷.....	بخش پنجم
۲۳۷.....	بهره‌وری سازمان‌های دولتی با تأکید بر سازمان‌های فرهنگ‌ساز
۲۳۹.....	۱-۵-۲ مقدمه
۲۴۱.....	۲-۵-۲ نظامهای اداری کشورهای در حال توسعه
۲۴۱.....	۱-۲-۵-۲ - گرایش به تقلید
۲۴۱.....	۲-۲-۵-۲ - کمبود نیروهای متخصص
۲۴۱.....	۳-۲-۵-۲ - عدم گرایش به اهداف تولید
۲۴۲.....	۴-۲-۵-۲ - گرایش به استقلال عمل (نبود عوامل نظارت و کنترل)
۲۴۳.....	۳-۵-۲ خصوصیات جوامع در حال توسعه و گذار
۲۴۳.....	۱-۳-۵-۲ - ناهمگونی یا عدم تجانس

۲۴۳.....	۲-۳-۵-۲ - گرایش به جنبه‌های صوری و قانونی
۲۴۳.....	۲-۳-۵-۳ - تداخل
۲۴۳.....	۲-۳-۵-۱-۱ - خویشاوندگرایی
۲۴۳.....	۲-۳-۳-۵-۲ - تمایل به چندگانگی اجتماعی
۲۴۴.....	۲-۳-۳-۵-۳ - هنجارهای متعدد و عدم توافق جمعی
۲۴۴.....	۲-۳-۵-۴ - تغییر و تحول در جامعه در حال گذار
۲۴۵.....	۲-۵-۴ - نظام‌های اداری ایران پس از پیروزی انقلاب اسلامی
۲۴۵.....	۲-۵-۵ - تنگناهای نظام اداری ایران
۲۴۶.....	۲-۵-۵-۱ - تقلیدی بودن ساختارهای سازمانی، تشکیلاتی و مدیریتی
۲۴۶.....	۲-۵-۵-۲ - کمبود نیروی انسانی متخصص، بازدهی کم و مؤثر نبودن نظام اداری
۲۴۶.....	۲-۵-۵-۳ - جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف سازمانی
۲۴۶.....	۲-۵-۵-۴ - عدم استقرار همه جانبه نظام شایستگی
۲۴۶.....	۲-۵-۵-۵ - وجود زمینه‌های بروز فساد اداری
۲۴۷.....	۲-۵-۵-۶ - ساختارهای متمرکز تشکیلات اداری
۲۴۷.....	۲-۵-۶ - وضعیت سازمان‌های دولتی در نظام اداری کشور
۲۴۹.....	۲-۵-۶-۱ - وزارت بازرگانی
۲۴۹.....	۲-۵-۶-۲ - سازمان برنامه و بودجه
۲۴۹.....	۲-۵-۶-۳ - وزارت امور اقتصادی و دارایی
۲۴۹.....	۲-۵-۶-۴ - وزارت کار و امور اجتماعی
۲۵۰.....	۲-۵-۶-۵ - وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
۲۵۰.....	۲-۵-۶-۶ - وزارت معادن و فلزات
۲۵۰.....	۲-۵-۶-۷ - وزارت نیرو
۲۵۰.....	۲-۵-۶-۸ - وزارت فرهنگی و آموزش عالی
۲۵۰.....	۲-۵-۶-۹ - وزارت مسکن و شهرسازی
۲۵۰.....	۲-۵-۶-۱۰ - وزارت صنایع
۲۵۱.....	۲-۵-۶-۱۱ - وزارت آموزش و پرورش
۲۵۱.....	۲-۵-۶-۱۲ - وزارت کشاورزی
۲۵۱.....	۲-۵-۷ - وضعیت راهبردی نظام اداری ایران
۲۶۲.....	۲-۵-۸ - ارزیابی‌ها و راه حل‌های کلی

۲۶۲.....	۱۸۵-۲- کنترل سازمانهای عظیم و گسترده
۲۶۲.....	۲۸۵-۲- اصلاح و بهبود روشها
۲۶۳.....	۳۸۵-۲- فرهنگ سازی
۲۶۳.....	۹۵-۲- دستگاههای فرهنگساز کشور
۲۶۷.....	۱۰۵-۲- تحلیل و بررسی بهره‌وری دستگاه‌های دولتی فرهنگساز در نظام فرهنگی کشور
۲۶۸.....	۱۰۵-۲- ۱- شفاف سازی مسئولیت دولت در قبال تحولات فرهنگی
۲۶۹.....	۱۰۵-۲- ۲- افزایش کارایی دستگاههای مربوطه
۲۶۹.....	۱۰۵-۲- ۳- حذف فعالیت‌های موازی در بین دستگاه‌های فعال در امور فرهنگی
۲۷۰.....	۱۰۵-۲- ۴- اشکالات ساختاری
۲۷۲.....	۱۱۵-۲- کاستی‌ها و راهکارهای بخش فرهنگ
۲۷۲.....	۱۱۵-۲- ۱- موانع و مشکلات فراروی تحقیقات فرهنگی و اجتماعی
۲۷۳.....	۱۱۵-۲- ۲- کاستی‌ها مربوط به حوزه کتاب
۲۷۳.....	۱۱۵-۲- ۳- موضوعات مربوط به توسعه فرهنگ انقلاب اسلامی
۲۷۳.....	۱۱۵-۲- ۴- کاستی‌های توسعه فضاهای فرهنگی
۲۷۴.....	۱۱۵-۲- ۵- چالش‌های فراروی روابط بین‌المللی فرهنگی
۲۷۴.....	۱۱۵-۲- ۶- چالش‌های گروه تخصصی گردشگری
۲۷۴.....	۱۱- ۷- گروه تخصصی مطبوعات و رسانه‌های عمومی
۲۷۵.....	۱۲۵-۲- تحلیل وضع موجود دستگاههای فرهنگی کشور
۲۷۵.....	۱۲۵-۲- ۱- بررسی عملکرد وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
۲۷۶.....	۱۲۵-۲- ۲- وضعیت وزارت آموزش و پرورش
۲۷۷.....	۱۲۵-۲- ۳- وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۲۷۸.....	۱۲۵-۲- ۴- سازمان فرهنگ و ارتباطات اسلامی
۲۷۹.....	۱۲۵-۲- ۵- سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران
۲۸۰.....	۱۲۵-۲- ۶- سازمان تبلیغات اسلامی
۲۸۱.....	۱۳۵-۲- تنزل بهره‌وری سازمانهای فرهنگساز و اقدامات موازی و متداخل آنها
۲۸۱.....	۱۳۵-۲- ۱- تعیین مبانی طبقه‌بندی وظایف و فعالیت‌ها
۲۸۳.....	۱۳۵-۲- ۲- وظایف و فعالیت‌های طبقه‌بندی شده
۲۸۴.....	۱۳- ۳- بررسی و تحلیل نتایج حاصل از طبقه‌بندی وظایف و فعالیت‌های دستگاههای فرهنگی کشور
۲۸۴.....	۱۳- ۱- مقوله اول: کتاب، نشریات و مطبوعات

۲۸۵.....	۲-۳-۱۳- مقوله دوم - هنر
۲۸۷.....	۳-۳-۱۳- مقوله سوم - فرهنگ تبلیغات و فعالیت‌های دینی
۲۹۰.....	۲-۵-۱۳-۴- مقوله چهارم - کتابخانه و تأسیسات فرهنگی و هنری
۲۹۱.....	۲-۵-۱۳-۵- مقوله پنجم - زیارت
۲۹۲.....	۲-۵-۱۳-۶- مقوله ششم - سیاحت و گردشگری
۲۹۳.....	۲-۵-۱۳-۷- مقوله هفتم: آرشیو اسناد و مدارک فرهنگی
۲۹۴.....	۲-۵-۱۳-۸- مقوله هشتم: مبادلات فرهنگی و هنری خارج از کشور
۲۹۶.....	۲-۵-۱۳-۹- مقوله نهم - خبر و اطلاع رسانی
۲۹۷.....	۲-۵-۱۳-۱۰- مقوله دهم - میراث فرهنگی کشور
۲۹۹.....	۲-۵-۱۴- بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگ‌ساز
۳۰۱	بخش ششم
۳۰۱	چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق
۳۰۳.....	۲-۶- اثرات فرهنگ سازمانی
۳۰۵.....	۲-۶- ۲- دیدگاه‌های مسلط بر فرهنگ سازمانی
۳۰۶.....	۲-۶- ۳- نقش فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری
۳۱۱.....	۲-۶- ۴- یادگیری و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی
۳۱۲.....	۲-۶- ۵- تغییر فرهنگ سازمانی به فرهنگ سازمانی یادگیرنده
۳۱۳.....	۲-۶- ۱- برنامه‌ریزی مرحله‌ای
۳۱۳.....	۲-۶- ۲- رهبری دارای چشم انداز
۳۱۴.....	۵-۳- یادگیری استقرایی
۳۱۴.....	۲-۶- ۴- روش ترکیبی
۳۱۶.....	۲-۶- ۶- انواع فرهنگ سازمانی بر حسب یادگیری
۳۱۷.....	۲-۶- ۷- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی یادگیرنده
۳۲۰.....	۲-۶- ۸- معرفی مدل پیشنهادی
۳۲۰.....	۲-۶- ۱۸- ساختار مفهومی مدل تحقیق
۳۲۰.....	۱-۶- ۱۸- ساختار مفهومی مدل تحقیق
۳۳۳.....	۲-۶- ۲- ورودی مدل: متغیرهای مستقل
۳۳۳.....	۲-۶- ۳- سازه‌های میانجی
۳۳۴.....	۲-۶- ۴- خروجی مدل: ایجاد فرهنگ بهره‌ور با ارتقای بهره‌وری