



University of Tehran Press

Organizational Culture Management

Home Page: <https://jomc@ut.ac.ir>

Online ISSN: 2423-6934

In the Name of God

Editor's Note

Toward a Rethinking of Organizational Culture Management: From Efficiency to Meaning, Ethics, and Sustainability

In recent decades, the concept of "organizational culture" has evolved from a rather marginal variable in management studies into one of the foundational concepts for explaining organizational behavior, effectiveness, innovation, learning, organizational identity, and institutional transformation. The experience of organizations in complex and fast-paced environments demonstrates that structures, processes, and technologies—while essential to organizational performance—do not in themselves guarantee success and sustainability. What imparts direction, meaning, and coherence to these elements is a constellation of values, beliefs, norms, symbols, narratives, and behavioral patterns that find expression in the concept of organizational culture.

From this perspective, the management of organizational culture is not merely a matter of administering a set of employee behaviors or designing cultural programs; rather, it concerns the recognition and steering of the system of meaning governing the organization, as well as the ways in which this meaning system shapes decision-making, human relations, performance, and the future of the organization.

The contemporary organization operates under conditions in which environmental complexity, technological transformation, the emergence of artificial intelligence, the changing nature of occupations, generational diversity within the workforce, the expansion of communication networks, and rising stakeholder expectations have confronted traditional management paradigms with serious questions. Under such circumstances, organizational culture is no longer regarded as a merely "soft" and qualitative concern; it constitutes part of the strategic infrastructure of the organization and a significant factor in its capacity for adaptation, learning, innovation, and transformation.

Accordingly, the fundamental question today is not whether organizational culture matters, but rather the more consequential question of *which* culture, in *what* context, for *which* organization, through *what* mechanisms, and under *what* conditions can lead to improved performance and sustainable development.

The scientific-research journal *Organizational Culture Management* considers itself accountable to such questions and endeavors to provide a scholarly platform for the production, critical evaluation, and knowledge dissemination in this field. This publication does not merely aim to expand the volume of literature, but rather to contribute to the formation of credible, problem-oriented, context-sensitive knowledge that can be employed in understanding and solving the real problems of organizations.

Within this framework, we require research that studies organizational culture not as a static phenomenon isolated from its environment, but as a dynamic system in interaction with structure, leadership, technology, human resource policies, the institutional environment, and social characteristics.

Organizational culture does not take shape in a vacuum. Culture is the product of the continuous interaction among an organization's history, its leaders, its employees, formal and informal structures, shared experiences, reward and sanction systems, communication patterns, and the social and institutional context. Therefore, understanding organizational culture entails moving beyond common simplifications and according serious attention to contextual complexities.

One of the journal's principal orientations is the strengthening of the link between theory and practice. Management research can fulfill its genuine role only when, in addition to advancing the theoretical frontiers of knowledge, it contributes to a better understanding of the problems confronting

managers and policymakers. Hence, the research studies published in this journal are expected to attend to the real problems of organizations while also resting upon clear theoretical foundations and sound methodology. In this regard, the concept of "evidence" occupies a fundamental position. Decisions concerning organizational culture should not be grounded solely in personal perceptions, scattered experiences, or generic managerial prescriptions. Today's organizations require evidence-based knowledge—knowledge produced through rigorous methodologies, cognizant of its own limitations, and capable of responsibly transferring its findings to real-world contexts.

Furthermore, the future of organizational culture management is inconceivable without due attention to digital transformation and artificial intelligence. The introduction of intelligent technologies into organizational processes is not merely a technological development; it brings about a profound change in the manner of work, communication, learning, decision-making, performance evaluation, and even the very definition of the human role within the organization.

In the age of artificial intelligence, organizations will, more than ever before, encounter the question of how to strike a balance between harnessing the potential of technology and preserving the dignity, autonomy, responsibility, and human identity of employees. From this perspective, "digital organizational culture," "trust in technology," "AI ethics," "data literacy," "continuous learning," and "human governance of technology" constitute themes deserving the serious attention of the management scholarly community.

Alongside technology, organizational ethics should likewise be placed at the center of organizational culture studies. An efficient organization is not merely one that achieves its objectives at lower cost and greater speed; rather, it is an organization that, along the path toward its goals, also accords due consideration to ethical principles, justice, human dignity, accountability, and the interests of stakeholders.

Organizational culture, in this sense, can function as the context within which ethical behavior takes shape. If honesty, justice, accountability, and respect are institutionalized within the actual system of the organization, culture can become an internal mechanism for the regulation of behavior. However, if a discrepancy exists between espoused values and the organization's actual conduct, even the most meticulously crafted ethical charters will exert only limited influence.

Accordingly, one of the significant research topics is the study of the gap between the "espoused culture" and the "lived culture"—that is, the divergence between what the organization articulates in its documents, slogans, and statements and what employees genuinely observe and experience in their daily working lives.

It should also be noted that organizational culture is not shaped exclusively from the top down. Employees, professional groups, informal networks, and even customers and external stakeholders also participate in the production and reproduction of organizational culture. Culture, therefore, should be regarded as the product of an interactive, multi-level process in which power, meaning, identity, and shared experiences are continuously redefined.

The journal *Organizational Culture Management* believes that the management scholarly community requires interdisciplinary research more than any other time. Understanding organizational culture will be constrained without drawing upon the capacities of psychology, sociology, educational sciences, communication studies, philosophy, technology studies, economics, and even data science.

Therefore, this journal welcomes research studies capable of moving across disciplinary boundaries and offering a more comprehensive portrait of the human being and the organization—research that, rather than reducing the organization to performance metrics, studies it as a human, social, and meaning-bearing system.

Along this path, attention to research methodology also holds particular significance.

The nature of the problem calls for drawing upon quantitative, qualitative, mixed, and longitudinal methods, network analysis, comparative methods, and novel approaches to data analysis. No single method can be deemed adequate to address all issues pertaining to organizational culture; the method must be placed at the service of the problem and selected in accordance with the nature of the phenomenon under investigation.

We likewise emphasize the imperative of strengthening the production of indigenous and context-sensitive knowledge. The utilization of international theories is essential to knowledge development; however, the direct transfer of cultural patterns from one setting to another, without due regard to the

historical, social, institutional, and value-laden context, may lead to incomplete or even misleading outcomes.

The Iranian scholarly community requires research that, while engaging in dialogue with the global literature, also brings the real problems of Iranian organizations to the forefront of attention and can, over time, contribute to the formation of theories and models commensurate with the country's cultural and institutional context.

In this regard, the scientific quality of a journal depends not solely upon the number of published articles, but rather upon the quality of the questions posed, the robustness of methodology, the originality of findings, scientific transparency, research integrity, and the degree of impact achieved by the knowledge produced. Accordingly, the editorial policy of the journal rests upon supporting original, methodical, problem-oriented, and ethics-centered research.

We expect authors to undertake research not merely for the sake of producing an article, but to address a genuine scientific or organizational problem; and we likewise expect reviewers and members of the editorial board to contribute to the quality of submitted works using a scientific, impartial, and constructive perspective.

Ultimately, we believe that the future of organizations will not be built through "resource management" alone; it will be built through the management of meaning, trust, learning, identity, ethics, and culture.

The organization of the future will be one capable of striking a balance between technology and the human being, performance and ethics, innovation and stability, the individual and the collective, as well as short-term interests and long-term sustainability.

From this standpoint, organizational culture is not a peripheral concern of management, rather one of the most consequential arenas for the future of the field.

In This Issue

The first article addresses the cultural dimensions of male and female employees and the issue of auditors' professional skepticism, with the moderating role of experience and job position—a subject that ventures into relatively uncharted territory.

The second article, with an emphasis on the role of organizational culture in building organizational trust amid cognitive warfare, offers a valuable analysis and represents nascent, emerging research.

In the third article, the authors present valuable discussions by designing a macro-architecture model in higher education, with an emphasis on social capital.

The fourth article examines the impact of ethical leadership in addressing the phenomenon of mobbing within organizations—one of the significant topics within organizational culture.

The fifth article endeavors to design a qualitative model of organizational silence, which, as is well known, represents one of the most complex, interdisciplinary, and behavioral subjects in management studies.

The sixth article examines the topic of intercultural strategies and the strengthening of the football brand; notably, sports management is among the academic disciplines of both this faculty and the College of Farabi, and the engagement with topics related to sports organizational culture stems from this consideration.

The seventh article addresses the subject of foresight within defense organizations and subsequently offers valuable strategies for advancing this model.

The eighth article analyzes the factors influencing harmonious leadership, presenting valuable work from a research perspective.

We hope that the scientific-research journal *Organizational Culture Management*, drawing upon the capacities of faculty members, researchers, students, and managers, will make an effective contribution to the development of this field—serving as a platform for scholarly dialogue, constructive criticism, the presentation of novel findings, the bridging of academia and organizations, and the movement from descriptive knowledge toward explanatory and applied knowledge.

In conclusion, I extend my heartfelt gratitude to all the researchers and scholars who, through the submission of scientific works, constructive criticism, and novel ideas, contribute to the enrichment of this journal.

I likewise wish to express my sincere appreciation to my esteemed colleagues at the College of Farabi: Dr. Pourrostami, the Deputy for Research and Technology; Mr. Roshanaei; Ms. Sobhani; and all the other dear colleagues and diligent contributors of this institution.

May this journal serve not merely as a venue for the publication of articles, but as a space for the generation of thought, theory development, problem solving, and the construction of a more humane, more ethical, and more learning-oriented future for organizations.

Dr. Hossein Khanifar

Editor-in-Chief, Scientific-Research Journal *Organizational Culture Management*



به نام حضرت حق

سخن سردبیر

به سوی بازاندیشی در مدیریت فرهنگ سازمانی؛ از کارآمدی تا معنا، اخلاق و پایداری

در دهه‌های اخیر، مفهوم «فرهنگ سازمانی» از یک متغیر نسبتاً حاشیه‌ای در مطالعات مدیریت، به یکی از مفاهیم بنیادین در تبیین رفتار سازمانی، اثربخشی، نوآوری، یادگیری، هویت سازمانی و تحول نهادی تبدیل شده است. تجربه سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و پرشتاب نشان می‌دهد که ساختارها، فرایندها و فناوری‌ها، هرچند برای عملکرد سازمان ضروری‌اند، به‌تنهایی تضمین‌کننده موفقیت و پایداری نیستند. آنچه به این عناصر جهت، معنا و انسجام می‌بخشد، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها، نمادها، روایت‌ها و الگوهای رفتاری است که در مفهوم فرهنگ سازمانی تجلی می‌یابد.

از این منظر، مدیریت فرهنگ سازمانی صرفاً به معنای مدیریت مجموعه‌ای از رفتارهای کارکنان یا طراحی برنامه‌های فرهنگی نیست؛ بلکه ناظر بر شناخت و هدایت نظام معنایی حاکم بر سازمان و چگونگی تأثیر آن بر تصمیم‌گیری، روابط انسانی، عملکرد و آینده سازمان است.

سازمان معاصر در شرایطی فعالیت می‌کند که پیچیدگی محیط، تحول فناوری، ظهور هوش مصنوعی، تغییر ماهیت مشاغل، تنوع نسلی نیروی انسانی، گسترش شبکه‌های ارتباطی و افزایش انتظارات ذی‌نفعان، الگوهای سنتی مدیریت را با پرسش‌های جدی مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، فرهنگ سازمانی دیگر یک موضوع صرفاً نرم و کیفی تلقی نمی‌شود؛ بلکه بخشی از زیرساخت راهبردی سازمان و یکی از عوامل مهم در ظرفیت آن برای سازگاری، یادگیری، نوآوری و تحول است.

از همین‌رو، پرسش اساسی امروز این نیست که آیا فرهنگ سازمانی اهمیت دارد یا خیر؛ بلکه پرسش مهم‌تر آن است که چه فرهنگی، در چه زمینه‌ای، برای چه سازمانی، با چه سازوکارهایی و تحت چه شرایطی می‌تواند به عملکرد بهتر و توسعه پایدار منجر شود؟

مجله علمی - پژوهشی «مدیریت فرهنگ سازمانی» خود را در برابر چنین پرسش‌هایی مسئول می‌داند و می‌کوشد بستری علمی برای تولید، نقد و انتشار دانش در این حوزه فراهم آورد. رسالت این نشریه، صرفاً افزایش حجم ادبیات پژوهشی نیست؛ بلکه کمک به شکل‌گیری دانشی معتبر، مسئله‌محور، زمینه‌مند و قابل استفاده برای فهم و حل مسائل واقعی سازمان‌هاست.

در این چارچوب، ما به پژوهش‌هایی نیازمندیم که فرهنگ سازمانی را نه به‌صورت پدیده‌ای ایستا و منفک از محیط، بلکه به‌مثابه نظامی پویا و در تعامل با ساختار، رهبری، فناوری، سیاست‌های منابع انسانی، محیط نهادی و ویژگی‌های اجتماعی مطالعه کنند.

فرهنگ سازمانی در خلأ شکل نمی‌گیرد. فرهنگ، محصول تعامل مستمر میان تاریخ سازمان، رهبران، کارکنان، ساختارهای رسمی و غیررسمی، تجربه‌های مشترک، نظام‌های پاداش و تنبیه، الگوهای ارتباطی و زمینه اجتماعی و نهادی است. بنابراین، فهم فرهنگ سازمانی مستلزم عبور از ساده‌سازی‌های رایج و توجه جدی به پیچیدگی‌های زمینه‌ای است.

یکی از جهت‌گیری‌های مهم این مجله، تقویت پیوند میان نظریه و عمل است. پژوهش مدیریت هنگامی می‌تواند نقش واقعی خود را ایفا کند که علاوه بر توسعه مرزهای نظری دانش، بتواند به فهم بهتر مسائل مدیران و سیاست‌گذاران نیز کمک کند. از این‌رو، انتظار می‌رود پژوهش‌های منتشرشده در این نشریه، ضمن برخورداری از مبانی نظری روشن و روش‌شناسی معتبر، به مسائل واقعی سازمان‌ها نیز توجه داشته باشند. در این میان، مفهوم «شواهد» جایگاهی اساسی دارد. تصمیم‌گیری درباره فرهنگ سازمانی نباید صرفاً بر برداشت‌های شخصی، تجربیات پراکنده یا نسخه‌های مدیریتی عمومی استوار باشد. سازمان‌های امروز به دانش مبتنی بر شواهد نیاز دارند؛ دانشی که از طریق روش‌های پژوهشی معتبر تولید شده، محدودیت‌های خود را می‌شناسد و قابلیت انتقال مسئولانه یافته‌های خود به محیط‌های واقعی را دارد.

همچنین، آینده مدیریت فرهنگ سازمانی بدون توجه به تحول دیجیتال و هوش مصنوعی قابل تصور نیست. ورود فناوری‌های هوشمند به فرایندهای سازمانی، صرفاً یک تحول فناورانه نیست؛ بلکه تغییری عمیق در شیوه کار، ارتباط، یادگیری، تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و حتی تعریف نقش انسان در سازمان ایجاد می‌کند.

در عصر هوش مصنوعی، سازمان‌ها بیش از گذشته با این پرسش مواجه خواهند بود که چگونه می‌توان میان بهره‌گیری از ظرفیت فناوری و حفظ شأن، اختیار، مسئولیت و هویت انسانی کارکنان تعادل برقرار کرد. از این منظر، «فرهنگ سازمانی دیجیتال»، «اعتماد به فناوری»، «اخلاق هوش مصنوعی»، «سواد داده‌ای»، «یادگیری مستمر» و «حکمرانی انسانی فناوری» از موضوعاتی هستند که شایسته توجه جدی جامعه علمی مدیریت‌اند.

در کنار فناوری، مسئله اخلاق سازمانی نیز باید در مرکز مطالعات فرهنگ سازمانی قرار گیرد. سازمان کارآمد، صرفاً سازمانی نیست که اهداف خود را با هزینه کمتر و سرعت بیشتر محقق کند؛ بلکه سازمانی است که در مسیر دستیابی به اهداف، اصول اخلاقی، عدالت، کرامت انسانی، مسئولیت‌پذیری و منافع ذی‌نفعان را نیز مورد توجه قرار دهد.

فرهنگ سازمانی در این معنا می‌تواند به‌عنوان بستر شکل‌گیری رفتار اخلاقی عمل کند. اگر صداقت، عدالت، پاسخ‌گویی و احترام در نظام واقعی سازمان نهادینه شده باشند، فرهنگ می‌تواند به یک سازوکار درونی برای تنظیم رفتار تبدیل شود؛ اما اگر میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی سازمان فاصله وجود داشته باشد، حتی دقیق‌ترین منشورهای اخلاقی نیز تأثیر محدودی خواهند داشت.

از این رو، یکی از موضوعات مهم پژوهشی، مطالعه فاصله میان «فرهنگ اعلام‌شده» و «فرهنگ زیسته» است؛ یعنی تفاوت میان آنچه سازمان در اسناد، شعارها و بیانیتهای خود بیان می‌کند و آنچه کارکنان در تجربه روزمره خود واقعاً مشاهده و احساس می‌کنند.

همچنین باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی تنها از بالا به پایین شکل نمی‌گیرد. کارکنان، گروه‌های حرفه‌ای، شبکه‌های غیررسمی و حتی مشتریان و ذی‌نفعان خارجی نیز در تولید و بازتولید فرهنگ سازمانی نقش دارند. بنابراین، فرهنگ را باید حاصل فرایندی تعاملی و چندسطحی دانست که در آن قدرت، معنا، هویت و تجربه‌های مشترک به‌طور مستمر بازتعریف می‌شوند.

مجله «مدیریت فرهنگ سازمانی» بر این باور است که جامعه علمی مدیریت، بیش از هر زمان دیگری به پژوهش‌های میان‌رشته‌ای نیاز دارد. فهم فرهنگ سازمانی بدون بهره‌گیری از ظرفیتهای روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، علوم تربیتی، علوم ارتباطات، فلسفه، مطالعات فناوری، اقتصاد و حتی علوم داده، با محدودیت مواجه خواهد بود.

از این رو، این نشریه از پژوهش‌هایی استقبال می‌کند که بتوانند در مرز میان رشته‌ها حرکت کنند و تصویری جامع‌تر از انسان و سازمان ارائه دهند؛ پژوهش‌هایی که به جای تقلیل سازمان به شاخص‌های عملکردی، آن را به‌عنوان یک نظام انسانی، اجتماعی و معنایی مورد مطالعه قرار دهند.

در این مسیر، توجه به روش‌شناسی پژوهش نیز اهمیت ویژه‌ای دارد.

ماهیت مسئله، از روش‌های کمی، کیفی، آمیخته، مطالعات طولی، تحلیل شبکه‌ها، روش‌های تطبیقی و رویکردهای نوین تحلیل داده بهره گیرند. هیچ روش واحدی را نمی‌توان پاسخ‌گوی همه مسائل فرهنگ سازمانی دانست؛ روش باید در خدمت مسئله و متناسب با ماهیت پدیده انتخاب شود.

ما همچنین بر ضرورت تقویت تولید دانش بومی و زمینه‌مند تأکید داریم. استفاده از نظریه‌های بین‌المللی برای توسعه دانش ضروری است، اما انتقال مستقیم الگوهای فرهنگی از یک محیط به محیط دیگر، بدون توجه به زمینه تاریخی، اجتماعی، نهادی و ارزشی، می‌تواند به نتایج ناقص یا حتی گمراه‌کننده منجر شود.

جامعه علمی ایران نیازمند پژوهش‌هایی است که ضمن گفت‌وگو با ادبیات جهانی، مسائل واقعی سازمان‌های ایرانی را نیز در کانون توجه قرار دهند و بتوانند به تدریج به شکل‌گیری نظریه‌ها و مدل‌هایی متناسب با زمینه فرهنگی و نهادی کشور کمک کنند. در این میان، کیفیت علمی نشریه تنها به تعداد مقالات منتشرشده وابسته نیست؛ بلکه به کیفیت پرسش‌ها، استحکام روش‌شناسی، اصالت یافته‌ها، شفافیت علمی، سلامت پژوهش و میزان اثرگذاری دانش تولیدشده بستگی دارد. بر همین اساس، سیاست تحریریه مجله بر حمایت از پژوهش اصیل، روش‌مند، مسئله‌محور و اخلاق‌مدار استوار است.

ما از نویسندگان انتظار داریم که پژوهش را نه صرفاً برای تولید یک مقاله، بلکه برای پاسخ دادن به یک مسئله علمی یا سازمانی انجام دهند؛ و از داوران و اعضای هیئت تحریریه نیز انتظار داریم که با نگاه علمی، منصفانه و سازنده، به ارتقای کیفیت آثار کمک کنند.

در نهایت، باور ما این است که آینده سازمان‌ها صرفاً با «مدیریت منابع» ساخته نخواهد شد؛ بلکه با مدیریت معنا، اعتماد، یادگیری، هویت، اخلاق و فرهنگ ساخته می‌شود.

سازمان آینده، سازمانی خواهد بود که بتواند میان فناوری و انسان، عملکرد و اخلاق، نوآوری و ثبات، فرد و جمع، و منافع کوتاه‌مدت و پایداری بلندمدت تعادل برقرار کند.

از این منظر، فرهنگ سازمانی نه حاشیه مدیریت، بلکه یکی از مهم‌ترین میدان‌های آینده مدیریت است.

در این شماره

در مقاله نخست به ابعاد فرهنگی کارکنان زن و مرد و موضوع تردید حرفه ای حساب‌رسان با نقش، تعدیلگر تجربه و جایگاه شغلی پرداخته شده که از نظر موضوع به عرصه بکر پا گذاشته است.

و در مقاله دوم با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در ایجاد اعتماد سازمانی در جنگ‌های، شناختی، تحلیلی ارزشمند و تحقیقی نوپدید ارائه نموده است.

در مقاله سوم نویسندگان با طراحی الگوی معماری کلان در آموزش عالی با تأکید بر سرمایه اجتماعی مباحثی ارزشمند ارائه نموده‌اند. مقاله چهارم نیز بر تأثیر رهبری اخلاقی در مواجهه با پدیده اوباشگری (موبینگ) در سازمان پرداخته‌اند که از مباحث مهم فرهنگ سازمانی است.

مقاله پنجم در تکاپوی طراحی مدل کیفی سکوت سازمانی است که همانطور که می‌دانیم سکوت سازمانی از مباحث پیچیده و میان رشته‌ای و رفتاری در مدیریت است.

مقاله ششم موضوع راهبردهای میان فرهنگی و تقویت برند فوتبال را مورد بحث و بررسی قرار داده و البته رشته مدیریت ورزشی یکی از رشته‌های تحصیلی این دانشکده و دانشکدگان فارابی است و پرداختن به مباحث مرتبط با فرهنگ سازمانی ورزش از این جهت است.

مقاله هفتم به موضوع آینده نگری در سازمانهای دفاعی پرداخته و سپس راهکارهای ارزشمندی در ارتقای این الگو ارائه نموده است.

مقاله هشتم به واکاوی عوامل موثر بر رهبری هم‌نوا پرداخته که از زاویه پژوهشی کار ارزشمندی ارائه نموده است. امیدواریم مجله علمی - پژوهشی «مدیریت فرهنگ سازمانی» بتواند با اتکا به ظرفیت استادان، پژوهشگران، دانشجویان و مدیران، سهمی مؤثر در توسعه این حوزه داشته باشد؛ بستری باشد برای گفت‌وگوی علمی، نقد سازنده، ارائه یافته‌های نو، پیوند دانشگاه و سازمان و حرکت از دانش توصیفی به سوی دانش تبیینی و کاربردی.

در پایان، از همه پژوهشگران و صاحب‌نظرانی که با ارسال آثار علمی، نقدهای سازنده و ایده‌های نو، به غنای این نشریه کمک می‌کنند، صمیمانه سپاسگزارم.

همچنین از همکاران دانشکدگان فارابی جناب آقای دکتر پور رستمی معاون محترم پژوهش و فناوری و جناب آقای روشنایی و سرکار خانم سبحانی و سایر عزیزان و تلاشگران این مجموعه صمیمانه سپاسگزارم.

باشد که این مجله، نه صرفاً محلی برای انتشار مقاله، بلکه فضایی برای تولید اندیشه، توسعه نظریه، حل مسئله و ساختن آینده‌ای انسانی‌تر، اخلاقی‌تر و یادگیرنده‌تر برای سازمان‌ها باشد.

دکتر حسین خنifer

سردبیر مجله علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی