

## فرهنگ سازمانی در آینه ضرب‌المثل‌های فارسی

آسیه دهقانی باغی<sup>۱</sup>، بهروز رضایی‌منش<sup>۲</sup>، \*محبوبه رشیدی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۲. دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۰۵/۱۳) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۳/۰۶)

### Organizational Culture in the Mirror of Persian Proverbs

Asiyeh Dehghani Baghi<sup>1</sup>, Behroz Razaeimaneh<sup>2</sup>, \*Mahboobeh Rashidi<sup>3</sup>

1. M.A of Public Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor of Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

3. Ph.D Candidate of Management, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Received: (27/May/2018) Accepted: (4/Aug/2017)

#### Abstract

The proverb has a great role in the field of literature, so that its scientific and historical value is less than inscriptions and stones. In the life of all segments of society, whether it is a general, educated, or proverb like mirror, it sees the cultural and social features of a society and organization. Probably the proverbial work has done hours of speaking, reasoning, and argumentation. Proverbs are a window towards culture. This research examines the components of organizational culture in Iran from the perspectives of Persian proverbs. Qualitative research method. The statistical community includes 12,000 Persian pronouns, of which 1200 proverbs were randomly selected as examples. The content analysis technique was used to analyze the data. The results showed that Persian proverbs can explain the components of organizational culture in Iran. This means that proverbs show that Iranian organizational culture has characteristics such as self-sufficiency, power distance, distance from contradiction, masculinity.

#### Keywords

Organizational Culture, Persian Proverb, Organizational Behavior, Themed Analysis Technique.

#### چکیده

ضرب‌المثل در گستره ادبیات از نقش و جایگاه والایی برخوردار است؛ به طوری که ارزش و اهمیت علمی و تاریخی آن از کتیبه‌ها و سنگ نوشته‌ها کمتر نیست. در زندگی تمامی اقشار جامعه، اعم از عامی، تحصیل کرده، کارکرد ضرب‌المثل بسان آینه است که ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی یک جامعه و سازمان را به بیننده می‌نمایاند. بسا ضرب‌المثلی کار ساعت‌ها سخن گفتن، دلیل آوردن و استدلال کردن و بحث کردن را انجام داده است. ضرب‌المثل‌ها پنجره‌ای به سوی فرهنگ هستند. این پژوهش به بررسی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در ایران از منظر ضرب‌المثل‌های فارسی می‌پردازد. روش پژوهش کیفی است. جامعه آماری شامل ۱۲۰۰۰ ضرب‌المثل فارسی است که ۱۲۰۰ ضرب‌المثل به صورت تصادفی به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از فن تحلیل محتوا مضمون استفاده شد. نتایج نشان داد که ضرب‌المثل‌های فارسی توان تبیین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در ایران را دارند. بدین معنی که ضرب‌المثل‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی ایرانی دارای ویژگی‌هایی مانند فردگرایی، فاصله قدرت زیاد، دوری از تضاد، مردسالاری است.

#### واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، ضرب‌المثل فارسی، رفتار سازمانی، تکنیک تحلیل مضمون.

\*Corresponding Author: Mahboobeh Rashidi

E-mail: Rashidi\_2011@yahoo.com

\*نویسنده مسئول: محبوبه رشیدی

## مقدمه

یکی از موضوعاتی که در حال حاضر در کشور مطرح است، بحث تولید علم بومی است. تولید علم بومی، حاصل فرایندی است که در آن مسائل بومی بنیان فعالیت‌های علمی را پی‌ریزی می‌نماید. شناخت مسائل بومی در این رویکرد، اولین قدم در ساخت تولید علم بومی است. علاوه بر شناخت مسائل بومی، گردآوری داده‌ها و اطلاعات معتبر، به‌علاوه فرضیه‌سازی براساس ذهنیت‌های مستعد، فراهم‌کننده زمینه برای تحلیل مناسب و نظریه‌پردازی بومی است.

ازجمله زمینه‌هایی که می‌توان روی آن سرمایه‌گذاری کرد، ادبیات غنی ایران است. وقتی به قدمت تاریخی فرهنگ ایرانی می‌اندیشیم در می‌یابیم که چگونه متفکران و نکته‌بینان و خردمندان ایران متوجه اهمیت و کارکرد ضرب‌المثل‌ها شده و در طول زمان و از پس هزاره‌ها توانسته‌اند با تکیه بر تجارب متعدد و گوناگون اقدام به تولید و ساخت و انباشت هزاران ضرب‌المثل کنند که پیش‌تر در حافظه قومی حفظ و نگهداری می‌شده است و سپس تبدیل به کتاب شده است.

ضرب‌المثل‌ها میراثی از آداب و رسوم، باورها و عملکرد هر نسل هستند که به نسل‌های بعدی منتقل می‌شوند (کرسچین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳). ازاین‌رو، مطالعه ضرب‌المثل‌های هر ملت به‌خوبی می‌تواند خلیقات، عادات خوب و بد، فکر و اندیشه، حساسیت‌ها یا علایق مردمان (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۹۶)، همچنین سوگیری‌ها، تعصبات و نگرش‌های عمیق آن ملت را- که ریشه در ناخودآگاه جمعی عمیق آن ملت دارد- بازنمایی کند. تا جایی که می‌توان گفت ضرب‌المثل‌ها زمینه مناسبی برای تعمق بر محتوایشان، جهت‌چرایی و چیستی برخی معانی و تفاسیر هستند که به انسان‌ها نسبت داده شده است (محمدپور و همکاران، ۱۳۹۱: ۶۶).

اگر این سخن صحت داشته باشد که «ضرب‌المثل‌های هر جامعه‌ای آینه فرهنگ آن جامعه است»، پس می‌توان به این نتیجه منطقی نیز رسید که می‌توان از ضرب‌المثل‌ها به‌مثابه آینه استفاده کرد و فرهنگ‌سازمانی را در آینه ضرب‌المثل‌های جامعه-ای که سازمان در آن واقع است مطالعه و بررسی کرد. فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات، اعتقادات، ارزش‌ها، نگرش‌ها، اندیشه‌ها، هنجارها، احساسات، اعمال و رفتارهای مشترک بین کارکنان یک سازمان است. کارکنان سازمان این

عقاید، ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها را پذیرفته، به کارکنان جدید یاد می‌دهند و براساس آنها عمل می‌کنند (مصدق‌راد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). فرهنگ‌سازمانی ریشه در سنت‌های سازمان دارد. عواملی مانند فرهنگ ملی، قوانین و مقررات ملی و سازمانی، تاریخچه سازمان، دور نمای مؤسسان و مدیران سازمان، تکنولوژی مورد استفاده، سبک مدیران و نوع کارکنان بر فرهنگ سازمان اثر می‌گذارد (هافستد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). فرهنگ‌سازمانی شامل هنجارهایی است که نگرش و رفتار افراد را در سازمان تعیین می‌کند. بنابراین، فرهنگ‌سازمانی راهنمای رفتاری اعضای سازمان بوده و به‌عنوان مسیر درست تفکر و احساس به اعضای جدید آموزش داده می‌شود.

نگارنده امیدوار است بتواند نشان دهد که چگونه می‌توان فرهنگ‌سازمانی را با ضرب‌المثل‌های ایرانی توضیح دهد و تبیین کند و کارکرد ضرب‌المثل‌ها را در فرهنگ‌سازمانی نشان دهد. برای این منظور، ابتدا ادبیات پژوهش بررسی می‌شود، سپس به روش‌شناسی پژوهش پرداخته می‌شود و درنهایت، به یافته‌های پژوهش و نتیجه‌گیری پژوهش پرداخته می‌شود.

## ادبیات پژوهش

### فرهنگ‌سازمانی<sup>۴</sup>

فرهنگ‌سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است (رابینز، ۱۳۸۶). هیچ در چارچوب استعاره تئوری‌های سازمانی، فرهنگ را به‌عنوان یک استعاره برای سازمان می‌داند و معتقد است که استعاره فرهنگ بر آداب و رسوم، سنت‌ها، روایات و افسانه‌ها، مصنوعات بشری و نمادهای سازمانی تأکید دارد (هچ، ۱۳۸۸).

درزمینه فرهنگ تعاریف متعددی وجود دارد که در زیر به ۵ دسته از این تعاریف اشاره می‌شود:

۱. تعاریف تاریخی که تأکید این تعاریف بر میراث اجتماعی است و توسط ساترلند و وودوارد در سال ۱۹۴۰ ارائه شده است: فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتواند از نسلی به نسل دیگر منتقل شود.

۲. تعاریف روان‌شناختی که توسط یانگ بیان شده است: فرهنگ متشکل از تصورات، نگرش‌ها، عادات‌های مشترک و

2. Mosadeghrad  
3. Hofstede  
4. organizational culture

1. Kerschen

۵. تعاریف تشریحی که بر عناصر تشکیل‌دهنده فرهنگ تأکید دارد و توسط تیلور در سال ۱۹۷۱ بیان شده است: فرهنگ با تمدن کلیت در هم بافته‌ای است که شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات و هرگونه توانایی است که آدمی به‌عنوان عضوی از جامعه به دست می‌آورد (حقیقی و همکاران، ۱۳۸۴).  
در زیر به سنخ‌شناسی مطالعات فرهنگ‌سازمانی، برای مشخص‌کردن اینکه از کدام سنخ در این پژوهش می‌توان استفاده کرد، پرداخته می‌شود.

کمابیش یکسان شده می‌باشد که در جهت نیازهای آدمی پرورانده شده است.

۳. تعاریف ساختاری که تأکید بر الگوسازی یا ساختار فرهنگ دارد و توسط ویلی بیان شده است: فرهنگ سیستمی است از الگوهای عادت‌ی و پاسخگو که با یکدیگر همبسته هستند.  
۴. تعاریف هنجاری که تأکید آن بر قاعده و روش است و توسط ویسلر در سال ۱۹۲۹ ارائه شده است: فرهنگ آن شیوه زندگانی است که یک اجتماع یا قبیله از آن پیری می‌کند.

### جدول ۱. گونه‌شناسی‌های فرهنگ‌سازمانی (سلطانی، ۱۳۹۱؛ قاسمی، ۱۳۹۰؛ ایزری و دلوی، ۱۳۸۵)

صاحب‌نظر	متغیر	کد	ابعاد (مؤلفه)	شاخص
چارلز هندی	خدایان مدیریت	۱	چماقی (ژئوس)	تصمیم‌گیری با مدیر، عدم ایفای نقش دیگران در تصمیم‌گیری
		۲	عقلایی (آپولو)	بوروکراتیک، انجام کارها طبق مجموعه‌ای از مقررات
		۳	وظیفه‌گرایی (آتنا)	شناخت مسئله و مشکل، به‌کارگیری منابع برای حل مسئله
		۴	هستی‌گرایی (دیونوس)	تحقق اهداف شخصی، آزادگرا، سازمان تابع خواست اعضا
دنی سان	محیط - استراتژیک	۵	انعطاف‌پذیری	توجه به محیط بیرونی، واکنش به سرعت، به‌کارگیری الزام‌های نوین
		۶	رسالتی	دیدگاه مشترک، افراد به‌طور کامل در جریان امور قرار می‌گیرند
		۷	مشارکتی	اهمیت به مشارکت همه افراد (کارگران، کارکنان، مدیران)
		۸	ثبات	یکپارچگی، انسجام، سازگاری با سنت‌ها، کارایی
جفری سانی	سبک شخصیتی	۹	آکادمی	یادگیری، پرورش شخصیت علمی - تخصصی
فیلد		۱۰	باشگاهی	وفاداری، سابقه خدمت، ارشدیت، تجربه
		۱۱	تیمی	نوافرینی، ریسک‌پذیری، آزادی عمل
		۱۲	تدافعی	حفظ بقا
دوریس و میلر	سبک شخصیتی	۱۳	فرهمند	خودنما، جلب توجه دیگران، بهره‌کشی از دیگران
	مدیران	۱۴	وسواسی	بدگمان، بی‌اعتماد، پنهان‌کاری
		۱۵	پرهیزکننده	افسردگی، احساس بی‌کفایتی، رفتار منفعل
		۱۶	سیاسی شده	منزوی، عدم توجه به موفقیت شرکت، رقابت بر سر قدرت
		۱۷	دیوان سالارانه	آمرانه، خودکامه، نظام نظارتی تفصیلی، رسمی و مشخص
کوبین و مک	متغیرهای	۱۸	عقلایی	تحقق هدف، تصمیم‌گیری عقلایی، بازدهی
گارس	سازمانی	۱۹	ایدئولوژیک	تحقق رسالت سازمان، تأکید بر ارزش‌ها
		۲۰	مشارکتی	بقای گروه، تصمیم‌گیری مشارکتی
		۲۱	سلسله‌مراتبی	اجرای دستورات، تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی، محافظه‌کارانه
گافی و جونز	همبستگی - اجتماع‌پذیری	۲۲	شبکه‌ای	دوستی افراد در حد خانواده (روابط حالت خانوادگی دارد).
		۲۳	مادی‌گرا	هدف‌گرا، نابود کردن رقیب
		۲۴	از هم گسیخته	فردگرایی، تعهد به کار و وظیفه (بهره‌وری و کیفیت کار)
		۲۵	اشتراکی	روابط دوستانه، دستیابی به هدف (هر دو مدنظر است)
هافستد	ارزش‌های ملی -	۲۶	فاصله قدرت زیاد	متمرکز، نابرابری در قدرت

اجتماعی	۲۷	فاصله قدرت کم	غیرمتمرکز
	۲۸	اجتناب از پدیده نا اطمینانی محیطی زیاد	زیاد: ساختاربندی بیشتر، قوانین مکتوب، ریسک‌گریزی
	۲۹	اجتناب از پدیده نا اطمینانی محیطی کم	ساختاربندی کمتر، قوانین مکتوب کم، ریسک‌گرا
	۳۰	فردگرایی	فردگرا: ابتکار فردی، پیشرفت فردی، موفقیت شخص (من)
	۳۱	جمع‌گرایی	مشارکتی، اهداف گروهی
	۳۲	مردسالاری (خوبی)	صفات و خوی مردانه (مردان در مشاغل شایسته)
	۳۳	زن‌سالاری (خوبی)	صفات و خوی زنانه (زنان در مشاغل شایسته)
اوجی	۳۴	سازمان امریکایی	فردگرایی، تصمیم‌گیری فردی، مسئولیت فردی
	۳۵	سازمان ژاپنی	جمع‌گرایی، تصمیم‌گیری جمعی، مسئولیت جمعی
	۳۶	Zسازمان	تلفیقی از هر دو، تصمیم‌گیری جمعی، مسئولیت فردی
دیل و کندی	۳۷	قوی	تعداد اعضای متعهد به ارزش‌ها زیاد، میزان تعهد زیاد
	۳۸	میانه	حداصل قوی و ضعیف در تعهد به ارزش‌ها
	۳۹	ضعیف	تعداد اعضای متعهد به ارزش‌ها کم، میزان تعهد کم
پیترز و واترمن	۴۰	تمرکز بر عمل	سرعت عمل
	۴۱	روابط با مشتری	مشتری‌مداری
	۴۲	خودمختاری	نظرات نو، ابراز آراء
	۴۳	بهره‌وری از طریق افراد	روابط مثبت بین کارکنان و مدیریت
	۴۴	تجانس ارزش‌ها	تأکید بر ارزش‌ها (کارکنان و مدیران)
	۴۵	تبحر در کار	تمرکز بر کار
	۴۶	ساختار ارگانیک	اجتناب از ساختارهای پیچیده و تقسیم‌کار زیاد
	۴۷	نوآوری	تنوع
فرن‌هام و گانتز	۴۸	مشارکتی	تعامل، مشارکت
	۴۹	ارتباطی	روابط دوستانه، احساسات و افکار مشترک
	۵۰	موافقتی	حرکت همگام با یکدیگر، تأیید از طرف دیگران، دوری از تضاد
	۵۱	سستی	بوروکراتیک، دنباله‌روی از تجارب قبلی
	۵۲	دستوری	تصمیم‌گیری متمرکز، غیر مشارکتی
	۵۳	اجتنابی	واگذاری مسئولیت به دیگران
	۵۴	تقابلی	به دست آوردن مقام با انتقاد از دیگران، مقابله
	۵۵	قدرتی	اختیار ذاتی اعضا، ایجاد پایگاه قدرتی شخصی
	۵۶	رقابتی	پیروزی، چارچوب برنده - بازنده، مسابقه
	۵۷	شایستگی	کمال‌گرایی، پافشاری، سخت‌کوشی، ساعات طولانی کار کردن
	۵۸	توفیقی	انجام کارها به خوبی، همکاری جمعی در پی کسب اهداف
	۵۹	خوددیدی	رشد فردی، خلاقیت، کیفیت

### ضرب‌المثل فارسی

ضرب‌المثل‌ها به‌عنوان یکی از انواع گفتمان، پدیده‌هایی مفهومی و جهانی هستند که دارای ارزش بین فرهنگی و ارتباطی بوده و

منبعی مناسب و مهم برای شناخت ملت‌ها و تحول فکری آنها به شمار می‌روند. به عبارتی، ضرب‌المثل‌ها دانش زمینه‌ای و باورهای فرهنگی را در هر جامعه در قالب گفتمان شرح می‌دهند و به لحاظ

می‌گیرد. در تحلیل محتوای مضمونی، برخلاف تحلیل مضمون، از تفسیر در کمترین حد ممکن، استفاده و صرفاً از آن برای نام‌گذاری و گروه‌بندی استفاده می‌شود. در تحلیل محتوای مضمونی به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین اعتنایی نمی‌شود. به همین دلیل پژوهشگر از هرگونه تفسیر و توضیح معانی مضامین، پرهیز می‌کند و صرفاً در بحث نتیجه‌گیری به‌طور خیلی مختصر، مضامین را توضیح می‌دهد. به‌طور کلی، تحلیل محتوای مضمونی، بیشتر، تحلیل توصیفی است در حالی که در تحلیل مضمون، تحلیل تفسیری است (میلد، ۲۰۰۲).

### یافته‌ها پژوهش

همچنان که در جدول ۱ (گونه‌شناسی فرهنگ‌سازمانی) مشاهده شد، برای هر مؤلفه شاخصی وجود دارد ولی با توجه به اینکه بعضی از مؤلفه‌ها شاخص‌های یکسانی داشتند، کدهایی با شاخص‌های یکسان در یک بسته (جدول) قرار داده شد و بدین‌سان ۵۵ شاخص به ۲۹ شاخص کاهش یافت و جداول زیر شکل گرفت، نتایج هریک از جداول به تفصیل توضیح داده شده است (هر جدول یک شاخص را مدنظر قرار می‌دهد).

جدول ۲. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱	۱	فاصله قدرت زیاد /	آب از سرچشمه گل‌آوده (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۱) / رخت دو جاری را در یک طشت نمیشه
۲۶	۲۶	قدرت در دست مدیر	شست (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۸۲) / با کدخدا بساز، ده را بچاپ (هاشمی، ۱۳۸۶: ۶۶) / تا یار که خواهد و
۵۲	۵۲	/	میلش به که باشد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۰۵) / دست بالای دست بسیار است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۶۶) /
۵۵	۵۵	انحصار قدرت	سنبه‌اش پر زور است (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۹۰: ۱۲۵) / نگنجد دو شمشیر در یک غلاف / کشور آباد نگردد به دوشاه، بشکند از دو سپهدار سپاه / سرگرد رنجور، چو افسر دو شود، گردد کده وبران چو کدیور دو شود / جنگ را یک‌تن می‌کند و شکست را یک‌تن می‌خورد / فتح را یک نفر می‌کند و شکست را یک نفر می‌خورد (عباسیان، ۱۳۸۷: ۱۲۵)

که دارای فاصله قدرت به نسبت زیاد است.

هافتند فاصله قدرت را «تفاوت مورد پذیرش در میزان قدرت مافوق و زیردست» تعریف می‌کند. ایران یکی از کشورهایی است

جدول ۳. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲	۲۷	فاصله قدرت کم	سر و ته یک کرباس (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۹۰: ۱۲۷)
		این جدول، فرهنگ با شاخص فاصله قدرت کم را نشان می‌دهد	که در سازمان‌های ایرانی با توجه به گفته فوق وجود ندارد.

کاربردشناختی نیز برای اهداف ارتباطی استفاده می‌شوند (مورنو، ۲۰۰۵: ۴۲). ضرب‌المثل، یک جمله کوتاه به نظم یا نثر و گاهی در بردارنده پند و دستور اخلاقی و اجتماعی بزرگی است که باوجود کوتاهی لفظ و سادگی و روانی، شنونده را در افکار عمیق فرومی‌برد. آن جمله را از گوش، به اعماق قلب می‌فرستد و انفعالات و هیجانی در نفس او به وجود می‌آورد (قنبری زاده، ۱۳۹۰)

### روش‌شناسی پژوهش

شاید مهم‌ترین جنبه تحقیق علمی که اصالت و اعتبار تحقیق را می‌رساند روش تحقیق است (گل‌وردی، ۱۳۹۳، ۷۱). همان‌طور که بیان شد هدف پژوهش حاضر شناخت ابعاد رفتار سازمانی در ضرب‌المثل‌های فارسی است. بنابراین، این پژوهش از حیث هدف، اکتشافی یا بنیادین، به لحاظ روش، کیفی می‌باشد. به‌منظور تجزیه تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل محتوای مضمونی به‌کار گرفته شد.

تحلیل محتوای مضمونی، یکی از روش‌های تحلیل محتواست که با تحلیل مضمون در شناخت مضامین مشترک داده‌ها، مشابهت دارد. اما پژوهشگر براساس معرفت‌شناسی عینت‌گرا، آن را به کار

## جدول ۴. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۳	۲	بوروکراسی /	آب از آب تکان نمی‌خورد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۱) / آسه برو آسه بیا که گربه شاخت
۸	۸	طبق مقررات /	نزنه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۰) / آن قدر بایست تا علف زیر پات سبز بشه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۴)
۱۲	۱۲	ثبات /	/ این قبایی است که برای تو دوخته شده (هاشمی، ۱۳۸۶: ۶۰) / جیک نزن / پایت را بیشتر
۱۷	۱۷	سازگاری	از گلیمت دراز نکن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۹۵) / برای خالی نماندن عریضه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۹۴)
۲۱	۲۱		حلقه به گوش (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴۰) / همان آش و همان کاسه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۶۳)
۲۸	۲۸		مأمور و معذور (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۰۷)
۵۱	۵۱		

پیچیده‌ای بر نظام اداری کشور حکم‌فرماست که سرعت و دقت امور اداری را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. درکنار مسئله بوروکراسی پیچیده، نظام اداری کشور بسیار گسترده و بزرگ است و امکان رشد و نمو بخش‌های خصوصی رقابتی را نمی‌دهد که می‌توانند امورات و وظایف مشابه را هدایت و اجرا کنند. درواقع، بوروکراسی به معنای ادارات وابسته با قوانین مکتوب و سلسله‌مراتب سازمانی است. اما اگر این بوروکراسی به‌طور کامل اجرا نشود و به‌اصطلاح بوروکراسی را نیز مثل بسیاری از سرفصل‌های اجتماعی دیگر ایرانیزه کنیم، محصولش همانی می‌شود که در ادارات دولتی ایران شاهد هستیم. بوروکراسی عقیم، ناقص و ناکارآمد از نشانه‌های نظام اداری بیمار و توسعه‌نیافته است.

بوروکراسی از دیدگاه وبر دارای ویژگی‌های زیر می‌باشد:

- سازمان مداومی از وظایف مقید شده توسط مقررات.
- حوزه‌های مشخصی از مهارت، یعنی تخصص، اختیار تفویض شده و مقررات حاکم بر نحوه استفاده از آن. تنظیم سلسله-مراتبی از مقام‌ها یا شغل‌ها، یعنی هر سطحی از شغل‌ها تحت کنترل لایه فراتر است.
- انتصاب در سمت‌ها بر پایه مهارت فنی.
- تفکیک اداره‌کنندگان از صاحبان سازمان.
- مقام‌های اداری، حقوق مربوط به خود را دارند و صاحبان مقام‌ها دارای هیچ حقی نسبت به سمت مشخصی نیستند.
- مقررات، تصمیم‌ها و اقدامات به صورت کتبی تدوین و ثبت می‌شوند (جی.ای.کل، ۱۳۷۴). بوروکراسی و دیوان‌سالاری

## جدول ۵. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۴	۵	نوآوری /	آب که یکجا می‌ماند می‌گندد / بازی اشکنک داره، سر شکستک داره، سرش به تنش
۱۱	۱۱	تنوع /	زیادی می‌کنه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۳) / آب هرگز از جریان داشتن خسته نمی‌شود (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴) / آتش بیار معرکه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵) / اگر رفتی بردی، اگر خفتی مردی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۷) / اگر، ولی، اما، شاید، موانع خوشبختی‌اند (هاشمی، ۱۳۸۶: ۵۲) / این گوی و این
۲۹	۲۹	ریسک‌پذیر /	میدان (هاشمی، ۱۳۸۶: ۶۱) / بهش بگن پاتو از رو مار بردار، برنی داره (هاشمی، ۱۳۸۶: ۸۸) / پیشانی پلنگ خاراندن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۰۴) / پیشواز گرگ رفت (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۰۴) / توی
۴۲	۴۲	نظرات نو /	دهان شیر رفتن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۱۷) / تا به آب نرنی، شناگر نمی‌شوی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۰۵) / خدا عاقبتش را به خیر کند (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴۵) / تنت را چرب کن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۱۴) / چه کسی جرئت دارد، زنگوله را به گردن گرگ ببندد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۳۲) / دست از
۴۶	۴۶	پر دلی و قاطعیت	جان شستن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۳۶) / داخل آسیاب شوی، لباس‌هایت آردی می‌شود (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵۴) / دل به دریا زدن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۷۰)
۴۷	۴۷		

دولتی، به اندیشه‌های افراد در رده‌ها و سطوح گوناگون جامعه توجه نمی‌شود، زیرا سازوکاری برای آن فراهم نیست، بسیاری از اندیشه‌ها در افواه و اذهان می‌مانند و شکوفا نمی‌شوند. (همان، ۲۲۹)

یکی از انتقاداتی که دوستانه یا معترضانه به نظام مدیریت ایران وارد شده است این است که فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریت شوند (نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی) (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۲۲۴) در نظام‌های مبتنی بر نظریه جابه‌جایی مدیران

#### جدول ۶. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۵	۶	روابط مثبت و دوستانه	چاقو دسته خودشو نمیره (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۲۷) سگ پاچه صاحبش را نمی‌گیره/ قوم و
	۲۲	گرایش به روابط	گوشت هم را می‌خورند استخوان هم را دور نمی‌اندازند
	۲۵	مسالمت‌آمیز /	
	۴۳	مداراجویی	
	۴۹		

است. (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۲۲۹) عدم تساهل و خشونت؛ فقدان تساهل و مدارای سیاسی در بین گروه‌ها و نیروهای سیاسی و اجتماعی و حتی در بین مردم، از ویژگی‌های کهن فرهنگ سیاسی در ایران بوده است. در واقع - به‌طور طبیعی - زمانی که مطالبات سیاسی مردم انباشته می‌شود و دولت‌های حاکم هیچ پاسخی به این مطالبات جز سرکوب و خاموش کردن صدای مخالف نمی‌دهند، مردم از هر فرصتی که پیدا کنند، به حکام خودشان واکنش نشان می‌دهند. بنابراین، فرهنگ حذفی همراه با خشونت سیاسی، همواره بخشی از فرهنگ سیاسی ایران بوده که هم در بین حاکمان و هم در بین مردم وجود داشته است.

یکی از انتقاداتی که دوستانه یا معترضانه به نظام مدیریت ایران وارد شده است این است که فقط افراد خاصی می‌توانند وارد حلقه مدیریت شوند. (نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی) (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۲۲۴) هر اختلافی مثبت نیست ولی تعارضات سازنده می‌توانند منشأ آثار مثبتی باشند. در نظام‌های مبتنی بر نظریه جابه‌جایی مدیران دولتی، هر اختلافی بد و ناگوار قلمداد می‌شود. بنابراین، تلاش می‌شود تا افراد محقق و غیرمحقق مشخص شوند. در نتیجه حذف و براندازی یکدیگر مرسوم و متداول می‌شود. یکی از تبعات منفی برخورد ناصحیح با اختلافات سازنده رکود و محروم شدن جامعه از خلاقیت و نوآوری

#### جدول ۷. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۶	۲۳	نابود کردن رقیب /	آب را گل‌آلود می‌کند تا ماهی بگیرد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۳) / از مردی تا نامردی
	۵۴	برنده - بازنده /	یک‌قدم است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۸) / آتش‌افروز ممکن است خودش را نیز بسوزاند (هاشمی،
	۵۶	به دست آوردن مقام	۱۳۸۶: ۱۴) / سنگ‌اندازی / زیر پای کسی روفتن / سر راه کسی چاله‌کنند / برای کسی
		با انتقاد از دیگران /	پاپوش درست کردن / زیر پای کسی را خالی کردن / زیرآب کسی را زدن / چوب لای چرخ
		تضعیف و تخریب	گذاشتن / مراقب رفتن خود باش که پای نخوری، و خوری پای زهر بی‌سر و پای نخوری
		دیگران	(عباسیان، ۱۳۸۶: ۱۳۳)

معمولاً هم به ما یاد داده‌اند که در هر معامله و اشتراکی، یک نفر برنده و یک نفر بازنده است. زیرآب‌زنی، اقدامی برای هتک حرمت افراد، تضعیف جایگاه اجتماعی دیگران و تلاش برای پایین کشیدن افراد با توسل به روش‌های غیراخلاقی است. در

متأسفانه در جامعه ایرانی باب شده وقتی دو گروه می‌خواهند با یکدیگر همکاری کنند، بیشتر به این فکر هستند که چگونه می‌توانند طرف مقابل را گول بزنند و سود بیشتری ببرند. برای ما ایرانی‌ها سخت است که در کارگروهی برنده - برنده کار کنیم و

این روش، فردی با استفاده از روش‌های ناهنجار و غیرارزشمند تلاش می‌کند جایگاه اجتماعی دیگران را مخدوش کند. بازار زیرآب‌زنی در بسیاری از ادارات ایران هم داغ است ریشه مشکل

زیرآب‌زنی در جامعه ایرانی، به انتقادناپذیری بسیاری از مردم هم برمی‌گردد. بله، زیرآب زنی با نقدناپذیری، ارتباط تنگاتنگی دارد.

#### جدول ۸. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۷	۷	مشارکت /	با یکدست دو هندوانه نمی‌شود برداشت (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۹۰: ۴۳) // آب که به
	۲۰	جمع‌گرایی /	آب می‌خورد زور بر می‌دارد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴) // قطره‌قطره جمع گردد وانگهی دریا شود
	۳۱	تصمیم‌گیری	(عباسیان، ۱۳۸۶: ۲۰۴) / دست خدا با جماعت است، (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۰۴) / یکدست صدا
	۳۵	گروهی	ندارد (عباسیان، ۱۳۸۶: ۲۰۵)
	۴۸		

کار تیمی هنگامی تحقق می‌یابد که تعداد معدودی از افرادی که با درجاتی از نظر اجتماعی، ساختاری و فنی به یکدیگر و به سازمان بزرگ‌تر وابسته‌اند برای تحقق هدفی مشترک تلاش می‌کنند. درحقیقت کار تیمی تجلی جمع‌گرایی فرهنگی در عرصه عمومی سازمان و مدیریت است. در تحلیل چرایی سطح پایین کار گروهی و تیمی در سطح کشور غالباً زمینه فرهنگی و مشخصاً فرهنگ ملی از اصلی‌ترین علل این پدیده دانسته شده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹). باید بپذیریم یک کار جمعی و

اشتراکی زمانی به بار می‌نشیند که هر فردی در گروه، حاضر باشد برای رسیدن به اهداف موردنظر، فداکاری کند و این فداکاری می‌تواند شامل کار بیشتری باشد که البته درازای آن توقع دستمزد بیشتری نداشته باشد، اما در کارهای گروهی جامعه ما معمولاً اگر موقعیتی پیش بیاید که فردی از همکاری بیشتر کار کند، بلافاصله انتظار دستمزد و پاداش دارد.

#### جدول ۹. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۸	۲۴	فردگرایی /	اگر بیل زنی، باغچه خودت را بیل بزنی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۵) // کس نخارد پشت من جز
	۳۰	مسئولیت فردی /	ناخن انگشت من (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۷۶) / اگر در دسر نمی‌خواهی، روابط خود را با دیگران
	۳۴	رشد فردی /	مختصر کن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۷) / اگر طالب موفقیت هستی، به انتظار کمک دیگران
	۵۹	فرداندیشی /	ننشین (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۹) // تو را چه به این و آن، نونت را بخور و خرت را بران (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۱۶)
		تک‌روی	

استبداد دیرینه در ایران، جامعه‌ای را به وجود آورده که به جامعه ذره‌ای مشهور است. جامعه‌ای که از ذرات منفردی تشکیل شده که هر کسی به فکر خویش است و تلاش می‌کند که گلیم خود را از آب بیرون کشد و برای موفقیت در این کار، صاحب خصایصی می‌شود مانند: حواس جمعی، فرصت‌طلبی، چاره‌جویی و از این قبیل در مجموع تعیین‌کننده میزان زرنگی اوست (محسنیان‌راد، ۱۳۸۶). فردگرایی به معنای توجه و تمرکز بر منافع فردی بدون ملاحظه منافع جمعی، ناشی از نبود یک اندیشه اجتماعی در اذهان مردم است. انسان فردگرا به‌طور عمده منافع خود را می‌بیند و منافع جمعی

در ذهنش معنای خاصی ندارد. انسان فردگرا به خود و کسانی می‌اندیشد که به‌نوعی به او مرتبط‌اند. برای بررسی فردگرایی در جامعه ایرانی، می‌توان به بحث درباره برخی از زمینه‌های فردگرایی پرداخت که اغلب نیز شکل هویت نیافته دارند. یکی از این موارد فردگرایی در زمینه اقتصاد و مالکیت است. برای برخی از مردم ما مالکیت جمعی و اجتماعی معنایی ندارد. برای چنین افرادی مالکیت فردی و آنچه متعلق به شخص آنها یا خانواده آنان است، با معناست. به عبارت دیگر، این افراد نمی‌توانند خود را مالک چیزی بدانند که دیگران نیز در آن سهمی دارند (احمدی، ۱۳۷۹).



### جدول ۱۰. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۹	۳۶	تلفیقی از امریکایی و ژاپنی (تصمیم‌گیری جمعی و مسئولیت فردی)	گاهی به ادا گاهی به اصول، گاهی به خدا، گاهی به رسول (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۹۲)

این جدول فرهنگ با شاخص تلفیقی (امریکایی و ژاپنی) را نشان می‌دهد. که با توجه به مطالب به‌دست آمده با فرهنگ سازمان‌های ایرانی همخوانی ندارد.

### جدول ۱۱. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۰	۱۹	تأکید بر ارزش‌ها	از اسب افتاده از نسل که نیفتاده (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۱) / مرغ په پا دارد/ هر دو پا را در
	۳۷	متعهد به ارزش‌ها	یک کفش کردن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۵۵)
	۴۴		

جدول فوق فرهنگ با شاخص متعهدبودن به ارزش‌ها را نشان می‌دهد که با توجه به مطالبی که در ادامه خواهد گفته شد با فرهنگ سازمان‌های ایرانی همخوانی ندارد.

### جدول ۱۲. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۱	۳۹	میزان تعهد به ارزش‌ها کم	مرغ همسایه غازه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۱۷)

درمیان کارکنان دولت است که چنانچه به صورت علمی بررسی شود، ریشه در عدم پایداری برخی از مدیران کشور - به‌عنوان خادمان مردم - به اصول اخلاقی و بی‌توجهی به نیازهای کارکنان و در سطح کلان مطالبات مردم جامعه دارد. چراکه آثار رعایت یا عدم‌رعایت اصول اخلاقی در زندگی اجتماعی در زندگی شغلی نیز متبلور می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها باید به حقوق فردی افراد توجه داشته باشند ضمن اینکه اخلاق مدیریتی ایجاب می‌کند تا مدیران نیز تغییرات محیطی را در تصمیمات خود لحاظ کنند. به‌عبارت‌دیگر، رعایت حقوق افراد از جنبه‌های گوناگون، موجب برقراری عدالت اجتماعی می‌گردد و نتیجه آن در عملکرد اقتصادی و وضعیت مالی سازمان مؤثر خواهد بود.

توجه به اخلاق و نقش و تأثیر آن در رفتار انسان پیشینه‌ای دیرینه دارد. در جوامع گوناگون اخلاق در مدیریت و به‌خصوص در سازمان‌ها و تشکیلات اداری به دلیل ارتباط با رفتار و عملکرد کارکنان اهمیت خاصی داشته است. هنگامی که از مسئولیت اجتماعی یک سازمان سخن به میان می‌آید، عملاً ویژگی‌های اخلاقی حاکم بر آن مدنظر است. همچنین اندیشه پاسخگویی اجتماعی - که پیش از این گفته شد - بر اصل درستی و رعایت اصول اخلاقی و ضوابط حاکم در سازمان استوار است. لذا عدم استفاده از امکانات یک سازمان برای رفع نیازهای شخصی نوعی اخلاق است، همان‌طور که تصمیمات مدیریتی یا تصمیماتی که یک قاضی دادگاه اتخاذ می‌کند نوعی اخلاق به‌حساب می‌آید. پدیده کارچاق کنی که امروزه در اکثر دستگاه‌های اجرایی کشور شاهد آن هستیم خود نمونه‌ای از عدم رعایت اصول اخلاقی

## جدول ۱۳. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۲	۳۸	حداصل (در تعهد به ارزش‌ها)	نه به آن شوری شور، نه به این بی‌نمکی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۶۶)

این جدول فرهنگ با شاخص حداصل ارزش‌ها را نشان می‌دهد که با فرهنگ سازمان‌های ایرانی همخوانی ندارد.

## جدول ۱۴. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۳	۳۲	مردسالاری (مرد خوبی و صفات مردانه) (مردان در مشاغل شایسته)	زن بلاست، اما الهی هیچ خانه‌ای بی‌بلا نباشه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۹۳) / زن که رئیس شود، محیط کار را ضایع می‌کند (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۹۹) / دهان زن چفت و بست ندارد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۷۶) / زن هفتاد مکر دارد که آخرین آن گریه است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۰۳) / پیش زنان راز هرگز مگو / زکار زن همه آید کاستی / زن ناقص‌العقل است / چو زن شاه شد کارها گشت خام / زنان نازک دل‌اند و سست‌رأی، به هر خو چون برایشان برآیند / زنان چون ناقصان عقل و دین‌اند، چرا مردان ره آنان گزینند / زنان در آفرینش ناتمام‌اند، از ایرا خویش کام و زشت نام‌اند / برکنده به آن ریش که در دست‌زنان است / زن پارسا در جهان نادر است / زن خوب و فرمان‌بر و پارسا، کند مرد درویش را پادشاه / زن بد در سرای مرد نکو، هم در این عالم است دوزخ او (عباسیان، ۱۳۸۶: ۱۲۲-۱۲۱)

ریشه دوانیده، هویت زن را نادیده می‌گیرد، نفع زن را نمی‌بیند و حال این دختر که هم‌اکنون وارد زندگی اجتماعی شده که حرف اول و آخر را مرد می‌زند، چگونه می‌تواند به این دیدگاه برسد که مورد پذیرش و قابل احترام است. در جامعه ما به خصوص در خرده شهرها دختر از همان اوان کودکی دیده نمی‌شود، اهمیت و توجه لازم به وی داده نمی‌شود، ذوق و سلیقه و خلاقیت‌هایش نادیده گرفته می‌شود که این موارد منجر به اعتقادات و باورهای غلط در او می‌شود که من «دوست‌داشتنی» و «خواستنی» نیستیم. همه این مسائل باعث می‌شود که امروزه با مراجع بی‌شماری از زنانی روبه‌رو شویم که به‌دنبال خود حقیقی‌شان هستند که متأسفانه درصدی از آنها با افسردگی مزمن دست‌وپنجه نرم می‌کنند. به‌عنوان مشاور و روان‌درمانگر در ابتدا باید این تصاویر منفی را در آنها از بین ببریم، اعتقادات غلط و صحیحشان را از هم تفکیک و باورهای صحیح را جایگزینشان کنیم. اما مشکل اصلی در جای دیگری است؛ در فرهنگ سنتی مردسالار نه (محمدپور و همکاران، ۱۳۹۱).

طبق آمارهای بالینی و کلینیکی، درصد بالایی از مراجعان در زمینه عدم اعتمادبه‌نفس را زنان تشکیل می‌دهد که بیانگر این قضیه است که خانواده در سال‌های نخستین تربیتی درزمینه اعتمادبه‌نفس برای فرزند پسرشان زمان بیشتری می‌گذارند یا شاید بهتر است گفته شود چندان اهمیتی به فرزند دختر داده نمی‌شود. بسیاری از روانشناسان و جامعه‌شناسان نداشتن اعتمادبه‌نفس در زنان را، به‌دلیل فقدان احساس قدرت کنترل روی زندگی اجتماعی و شخصی و روح آسیب‌پذیرشان می‌دانند. یکی از عوامل شکل‌گیری اعتمادبه‌نفس در دختران، شناخت هویت خود در جامعه و محیط پیرامون است که متأسفانه بین محیط پیرامون (دوستان، دانشگاه و محیط اجتماعی) و خانواده و خاستگاه وی، تفاوت فرهنگی شکل می‌گیرد. این تضاد، جنس لطیف زن را برای رساندن به خودشناسی سردرگم و خسته می‌کند. اعتمادبه‌نفس زیر بار این مسائل محو می‌شود. البته باید نقش قدرت فرهنگ مردسالارانه را در از بین بردن اعتمادبه‌نفس در زنان جدی تلقی کنیم. این فرهنگ که در جامعه سنتی ما

**جدول ۱۵. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی**

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۴	۳۳	زن‌سالاری (زن خویی و صفات زنانه) / زنان در مشاغل شایسته	آری مرد آری است و آری زن غالباً نه است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۹) / در شادابی کودک باشید، در فهم و شعور مرد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۶۰) / مرد خانه می‌سازد، زن آشیانه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۱۴) / مرد با پارو می‌آورد، زن با جارو بیرون می‌ریزد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۱۳)

این جدول فرهنگ با شاخص زن‌سالاری را نشان می‌دهد که با توجه به مطلب فوق با فرهنگ سازمان‌های ایرانی همخوانی ندارد.

**جدول ۱۶. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی**

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۵	۳	شناخت مسئله / به‌کارگیری منابع	چراغی که به خونه رواست، به مسجد حرام است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۲۸) / در بیابان لنگه کفش، نعمت خداست (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵۷) / زردآلو را می‌خورند برای هسته‌اش (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۹۱)

متأسفانه پول‌های بسیار زیاد و هنگفتی به هدر می‌رود، یعنی درواقع، این پول‌ها در سر جای خود خرج نمی‌شود. پول‌هایی که باید در راه پیشرفت و ارتقای نظام اداری و مدیریتی کشور هزینه شود جای دیگر هزینه می‌شود. مثلاً برای ارتقای علمی، کارهای تحقیقاتی و پژوهشی و جایگاه مدیریتی کشور بودجه مناسبی اختصاص داده نمی‌شود اما همین پول‌ها برای کارهای غیرضروری زیاد هزینه می‌شود.

**جدول ۱۷. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی**

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۶	۴	تحقق اهداف شخصی / سازمان تابع خواست اعضا	خر که جو ببینه، کاه نم‌خوره (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴۷)

یکی از چالش‌های فراروی مدیران دولتی ایران تبعیت روزافزون مدیران دولتی از «نظریهٔ عاملیت» به‌جای نظریهٔ «خادمیت» است. در نظریهٔ عاملیت، مدیران دولتی سازمان‌ها را قربانی اهداف خود می‌دانند، اما در نظریهٔ خادمیت، مدیران دولتی اهداف سازمان را بر اهداف شخصی مقدم می‌شمارند و تحقق اهداف

خود را در پرتو اهداف سازمان می‌بینند. آنچه در سازمان‌های دولتی ایران مشاهده می‌شود و در دههٔ اخیر بیشتر شدت گرفته است حاکمیت نخست است که با ارزش‌های اسلامی سازگاری ندارد (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۲۶۸).

**جدول ۱۸. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی**

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۷	۹	یادگیری/پرورش شخصیت علمی - تخصصی	دانا داند و پرسد نادان نداند و نپرسد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵۵) / اگر بدانی شب تا صبح بخوانی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۵) / اگر کتاب‌خوان باشی پیری خوبی خواهی داشت (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۹)

متأسفانه سازمان‌های ایرانی با مقوله آموزش به‌طور منطقی برخورد نکرده‌اند و به همین دلیل نیز نتوانسته است از دستاوردهای مثبت آن در راستای توسعه منابع انسانی و نیز سازگاری مثبت با الزامات تغییر، به‌طور کامل برخوردار گردند سازمان‌های ما در انجام مراحل مختلف فرایند آموزش، دچار مشکلات عدیده‌ای هستند.

#### جدول ۱۹. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۸	۱۰	ارشدیت / تجربه / سابق خدمت	آردم را بیختیم الکم را آویختیم (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۹) // آن قدر مار خورده تا افعی شده (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۴) // دود از کنده بلند میشه (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۸۶: ۹۷) // قالی کرمان است هر چه بیشتر پا بخورد بهتر می‌شود (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۸۶: ۱۴۴) // احترام بزرگ‌تر واجب است / بزرگ‌تری گفتند و کوچک‌تری / آنچه جوان در آینه می‌بیند، پیر در خشت خام می‌بیند / بی‌پیر مرو خرابات، گر سکندر زمانی (عباسیان، ۱۳۸۶: ۱۲۱)

به نظر می‌رسد در جامعه ایران آن‌گونه که شایسته است به تجربه نگریسته نمی‌شود. بسیار محتمل است موضوعی بارها و بارها با همه هزینه‌های آن تجربه شود. جدا از آنکه در این جامعه و البته در بسیاری از جوامع افراد از انتقال تجارب خود به دیگران

ابا دارند، در اداره‌ها، نهادها و شرکت‌ها - چه دولتی و چه خصوصی - کمتر برای مستندکردن انتقال تجربه، سازوکاری اندیشیده شده است. (روزنامه شرق، ۱۳۹۲)

#### جدول ۲۰. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۱۹	۱۳	مدیر: خودنما / جلب‌توجه دیگران / بهره‌کشی از دیگران	آدم گدا این همه ادا (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۸) // به ماه می‌گه تو در نیا من در میام (هاشمی، ۱۳۸۶: ۸۹) // خدا خر را شناخت، شاخش نداد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴۴) // دارندگیست و برازندگی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵۴) // دو قرت و نیمش باقیه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۷۶) // ۱۳۸۶) // به رخ کشیدن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۸۷) // داری طرب کن، نداری طلب کن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵۴) // از دماغ فیل افتاده (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۴)

در نظام اداری ایران همه تصمیمات کوچک و بزرگ را مدیران می‌گیرند. تفویض اختیار و نوآوری مشکل‌زاست. درگیر شدن مدیران در کارهای جزئی آنها را از پرداختن به امور مهم‌تر باز می‌دارد؛ اما مدیران باکی از این وضعیت ندارند؛ چراکه از تضعیف و یا از دست‌دادن موقعیت اداری خویش در اثر تفویض اختیار و یا تصمیم‌گیری غلط همکاران هراس دارند.

#### جدول ۲۱. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۰	۱۴	بدگمان / بی‌اعتمادی / پنهان‌کاری	دیوار موش داره موش هم گوش داره (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۷۸) // به کسی که اعتماد نداری از او دوری کن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۸۶) // به دوستی دوستان اعتماد نیست، چه رسد به تملق دشمنان (هاشمی، ۱۳۸۶: ۸۷) // دست به عصا راه رفتن (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۶۶)

بی‌اعتمادی سیاسی: بی‌اعتمادی سیاسی، ریشه در بی‌اعتمادی اجتماعی دارد. و مراد از آن، حالت ذهنی است که برمبنای آن، فرد در حیات مدنی خود به دنبال همکاری و تعاون با دیگران نیست. در واقع، بین این ویژگی و ویژگی فوق‌الذکر، ارتباط وجود دارد و به نوعی موجب بی‌تفاوتی سیاسی و فرار از مسؤلیت و ناامیدی از امکان تغییرات مثبت می‌شود که برخی از آن تحت عنوان مسلک سیاسی یاد می‌کنند. بنابراین، دو دلیل اساسی برای پیدایش بی‌اعتمادی سیاسی در فرهنگ سیاسی ایران ذکر شده که عبارت است از: تاریخ طولانی استبداد در ایران و پیدایش عناصر اجنبی و حاکمیت استعمار در تاریخ معاصر ایران.

یک هنجار مورد انتظار در جامعه‌ای که فاصله قدرت در آن بالاست، بی‌اعتمادی به دیگران است. در چنین جامعه‌ای، هر فرد دیگری یک تهدید بالقوه است و به ندرت می‌توان به کسی اعتماد کرد. اگر به رفتارهای مردم با دید دقیق‌تری نگاه کنیم، متوجه می‌شویم گونه‌ای حس ناامنی، تردید و حتی ترس از آغاز فعالیت مشترک با یک فرد ناشناس در بین ایرانی‌ها وجود دارد؛ البته این ترس از همکاری با یک فرد غریبه تا حدی طبیعی است، اما وقتی این ترس به شکل افراط گونه درآید و در کار شراکت به عالم و آدم شک کنیم، در آن صورت این حس منفی اجازه نخواهد داد که از پتانسیل‌ها و توانایی‌های سایر افراد بهره ببریم.

#### جدول ۲۲. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۱	۱۵	مدیر: افسرده / احساس بی‌کفایتی / رفتار منفعل /عدم اقدام / بردباری انفعالی	آب از سرچشمه گل‌آلوده (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۱) / برای یک کشتی غرق شده، هر بادی باد مخالف است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۷۷) / افسرده دل افسرده کند انجمنی را (هاشمی، ۱۳۸۶: ۴۲)

در رفتار مدیران عالی با پژوهشگران مدیریتی ملاحظه کرد (دانایی فرد، ۱۳۹۰: ۲۷۲). دیگر موانعی که می‌توان در راه توسعه ایران از آن یاد نمود این است که پیش از انقلاب در این مملکت، مدیریتی کارآمد وجود نداشت تا که بتوان از تمام فرصت‌ها و امکانات به‌درستی بهره گرفته و در راه توسعه‌یافتگی ایران گام برداشت.

شرکت مدیریت عالی در جلسات پژوهش‌های مدیریتی (توجه کنید که پژوهش‌های مدیریتی نظیر طراحی، ساخت یا برنامه‌ریزی راهبردی، کاربردی‌اند؛ یعنی مدیریت عالی باید در این پروژه درگیر شود نه اینکه دور از شأن خود بداند) تلف کردن وقت است. بنابراین یکی از علل اصلی شکست پروژه‌های پژوهشی در سازمان‌های دولتی ایران، بی‌توجهی، بی‌علاقگی، احساس بی‌نیازی و بی‌تفاوتی مدیریت عالی است. این بی‌تفاوتی را می‌توان

#### جدول ۲۳. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۲	۱۶	مدیر منزوی / عدم توجه به موفقیت سازمان / رقابت و ستیز بر سر تصاحب قدرت	جایی که مرغ نیست چغندر پخته سالار است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۲۲) / در حوضی که ماهی نیست، قورباغه سپهسالاره (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۵۸)

خیلی از گروه‌های اجتماعی و اقتصادی به همین دلیل از هم می‌پاشد. جامعه ایرانی هزاران سال با سیستم پادشاهی و ریاستی خو گرفته و هنوز هم نگاه بالا به پایین در بسیاری از گروه‌های

در ایران نه در یک کارخانه بزرگ و پول‌ساز، بلکه حتی در یک انجمن فرهنگی کوچک هم می‌توانید رقابت بر سر ریاست را مشاهده کنید. تب مدیرشدن در ایران خیلی بالاست، طوری که

اجتماعی ما وجود دارد. درواقع، وجود چنین طرز تفکری باعث شده تا تلاش برای ریاست گروه، همواره به یک پاشنه آشیل احتمالی در به هم خوردن کارگروهی در ایران تبدیل شود. یکی از چالش‌های عمده مدیریت دولتی ایران حرفه‌گرا نبودن مدیریت دولتی ایران است. کیفیت، شایستگی و بی‌طرفی مشخصه‌های اصلی حرفه-گرایی مدیریت دولتی‌اند. تبدیل شدن مدیریت دولتی ایران به یک حرفه که هر کس نتواند وارد آن شود، چالش بزرگی است که مورد توجه سیاست‌مداران قرار نگرفته است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۲۶۷).

#### جدول ۲۴. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۳	۱۸	عقلایی /	اول، چاه را بکن، بعد منار را بدزد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۵۸) / ضرر را از هر جا جلوشو
	۵۸	بازدهی /	بگیری منفعت (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۳۹) / عقل که نیست چون در عذاب (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۵۲)

توسلی یک آسیب عمده فرهنگی کنونی را خردگریزی می‌داند. (توسلی، ۱۳۷۸) ایرانی‌ها در تصمیم‌گیری احساساتی و ذهنیت‌گرا هستند. بی‌آمدهای چنین ذهنیت‌گرایی منجر به گرایش سازمان‌ها به غیرنظامندی در ساختار عقلایی و بالا رفتن شخصی‌گرایی شده است.

#### جدول ۲۵. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۴	۴۰	سرعت عمل	نوشدارو بعد از مرگ سهراب (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۸۶: ۱۸۳) / آمدی جانم به قربانت ولی حالا چرا (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۲) / علاج واقعه پیش از وقوع باید کرد (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۵۲) / امروز فردایی است که دیروز منتظرش بودی (هاشمی، ۱۳۸۶: ۵۳)

در متون زیادی به وقت‌ناشناسی و بی‌توجهی ایرانیان به زمان اشاره شده است. توسلی، وقت‌کشی به‌جای وقت‌شناسی را یکی از آسیب‌های فرهنگی کنونی می‌داند. (توسلی، ۱۳۷۸) طایفی یکی از خصوصیات ایرانیان را بی‌توجهی به‌وقت می‌بیند (طایفی، ۱۳۷۴).

#### جدول ۲۶. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۵	۴۱	مشتری مداری	از آدم حسابگر کوچک‌ترین سود غنیمت است (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۱)

اما در کشور ایران به دلایل مختلف از جمله گسترده نبودن سازمان‌های غیردولتی، ایجاد محدودیت و گاه مخالفت، با همین تعداد محدود مجموعه‌های خصوصی، ادارات دولتی یگانه مرجع رسیدگی به خواسته‌های بر حق اقشار مختلف جامعه می‌شود. تضعیف ارگان‌های مستقل از دولت و افزایش انتظارات مردم،

خواسته یا ناخواسته دولت را حجیم‌تر می‌کند. دولت حجیم نیز ادارات پرشمار پدید می‌آورد. این ادارات دولتی هم به علت نبود فضای رقابت بین‌سازمانی و عدم مخاطب محوری، هر طور که صلاح بدانند با ارباب‌رجوع برخورد می‌کنند.

#### جدول ۲۷. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۶	۴۵	تمرکز بر کار	خر تو عروسی هم باید بارکشی کنه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴۶)

همچون افغانستان و پاکستان نیز در رتبه پایین‌تری قرار می‌گیرد (خبرگزاری فرارو، ۱۳۹۴). دیدگاه مبتدل نسبت به کار: دیدگاه کمتر مردمی نسبت به کار تا حد دیدگاه ما نسبت به کار مبتدل است. ما کار را فقط برای درآمد می‌خواهیم و بنابراین اگر درآمد را بتوانیم از راه بیکاری هم به دست آوریم از کار استقبال نمی‌کنیم. درواقع، ما کار را اجتناب‌ناپذیر می‌دانیم در حالی که باید دیدگاه مولوی را درباره کار داشته باشیم که معتقد بود کار جوهر انسان است.

ایرانی‌ها به اندازه مردم پاکستان و افغانستان هم کار نمی‌کنند. براساس چکیده نتایج طرح آمارگیری نیروی کار در سال ۹۰ که از سوی مرکز آمار ایران انتشار یافته است، سرانه سالانه کار مفید در ژاپن ۲۴۲۰ ساعت، در کره جنوبی ۱۹۰۰ ساعت، در چین ۱۴۲۰ ساعت، آمریکا ۱۳۶۰ ساعت، ترکیه ۱۳۳۰ ساعت، آلمان ۱۷۰۰ ساعت، پاکستان ۱۱۰۰ ساعت، افغانستان ۹۵۰ ساعت، عربستان ۷۲۰ ساعت و کویت ۶۰۰ ساعت است. سرانه کار مفید در ایران نیز سالانه ۸۰۰ ساعت که با این حساب در مقایسه با کشورهای

#### جدول ۲۸. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۷	۵۰	حرکت همگام با یکدیگر / دوری از تضاد / تأیید از طرف دیگران	با گرگ دنبه میخوره، با چوپان گریه میکنه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۶۶) / خواهی نشوی رسوا هم‌رنگ جماعت شو (هاشمی، ۱۳۸۶: ۱۴۹)

ما هیچ‌وقت در برابر جمهوری که با آن سروکار داریم، نتوانسته‌ایم سخنی بگوییم که در مقابله با آن است و همیشه هم‌رنگ شدن با جماعت برای ما مهم است.

#### جدول ۲۹. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۸	۵۳	واگذاری مسئولیت به دیگران / مسئولیت‌گریزی	عروس نمی‌تونه برقصه میگه اتاق کجه (هاشمی، ۱۳۸۶: ۲۴۷)

غیبت‌های مکرر، مرخصی‌های روزانه و به‌خصوص مرخصی‌های ساعتی مکرر، بی‌انگیزگی در کار، اتلاف وقت در محل کار، عدم ارزش‌گذاری برای کار و امثالهم را به‌عنوان مصادیق آن برشمرد که متأسفانه به صورت بارز در محیط‌های کاری ایران وجود دارد و قابل مشاهده است.

نبود فرهنگ مناسب کار، در کشور ما، موجب شده است تا «کم‌کاری» یا «کارگریزی» در میان مردم به‌نوعی عادت تبدیل شود و افراد در بسیاری از موارد ارزشی برای شغلی که در جامعه به عهده دارند قائل نشوند. از مهم‌ترین نشانه‌هایی که ضعف فرهنگ کار در ایران را مشخص می‌سازد می‌توان به «کارگریزی» اشاره کرد و مواردی از قبیل گریز از محل کار،

#### جدول ۳۰. شاخص‌های فرهنگ سازمانی

شماره	کد	شاخص	ضرب‌المثل
۲۹	۵۷	کمال‌گرایی / پافشاری / سخت‌کوشی / ساعات طولانی کار کردن	هر که طاووس خواهد جور هندوستان کشد (صادقی سیار و حسینی، ۱۳۸۶: ۱۹۶) // مرغ یه پا داره (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۱۷) / نابرده رنج گنج میسر نمی‌شود (هاشمی، ۱۳۸۶: ۳۲۸) / آدم پرکار وقتی برای تلف کردن ندارد (عباسیان، ۱۳۸۶: ۱۶)

کمیت کار پرداخت نمی‌شود. کسی اخراج نمی‌شود. آسان‌گیری و تن‌پروری ضامن ارتقای شغلی است. رشوه کارکرد دارد. با توجه به مطالب فوق می‌توان به این جدول دست یافت.

نظام اداری ایران مانند یک ویتترین، بازار و نمایشگاه برای نشان دادن کار است و نه یک کارخانه یا مرکز خدمات که تولید مشخص کالا و خدمات دارد. حقوق بر مبنای کیفیت و حتی

### جدول ۳۱. شاخص‌های فرهنگ‌سازمانی

شاخص‌هایی که در فرهنگ سازمان‌های ایرانی وجود دارند.	شاخص‌هایی که در فرهنگ سازمان‌های ایرانی وجود ندارند.
فاصله قدرت زیاد	فاصله قدرت کم
بوروکراسی	نوآوری
تضعیف و تخریب دیگران	مسالمت‌آمیزی
فردگرایی	مشارکت
تعهد کم به ارزش‌ها	تعهد زیاد به ارزش‌ها
مردسالاری	زن‌سالاری
تحقق اهداف شخصی	تعهد به ارزش‌ها در حد میانه
مدیریت خودنما	تلفیقی
بی‌اعتمادی	شناخت مسئله و به‌کارگیری منابع
مدیریت بی‌کفایتی	یادگیری
رقابت برای قدرت	تجربه و ارشدیت
دوری از تضاد	عقلایی
مسئولیت‌گریزی	سرعت عمل
	مشتری‌مداری
	تمرکز بر کار
	سخت‌کوشی

### بحث و نتیجه‌گیری

آنچه این پژوهش به دنبال آن بود، بررسی فرهنگ‌سازمانی در بستر ضرب‌المثل‌های فارسی بود و برای این منظور ابتدا به بحث فرهنگ‌سازمانی پرداخته شد و در این بخش گونه‌شناسی‌های مختلف از فرهنگ‌سازمانی ارائه شد و سپس به بحث ضرب‌المثل‌های فارسی پرداخته شد و در نهایت در بحث یافته‌های پژوهش برای هر فرهنگ‌سازمانی ضرب‌المثل‌های فارسی ارائه شد.

نتیجه این پژوهش را به‌طور کلی می‌توان گشودن بایی برای ورود دیگر پژوهشگران حوزه مدیریت به عرصه ادبیات غنی ایران به‌طور عام و ضرب‌المثل‌های فارسی به‌طور خاص اشاره کرد که نتیجه آن نیز نظریه‌پردازی و تولید علم بومی خواهد بود.

یافته‌ها نشان می‌دهد که ضرب‌المثل‌های فارسی توان تبیین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی در ایران را دارند. بدین معنی که ضرب‌المثل‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ‌سازمانی ایرانی دارای ویژگی‌هایی از جمله فرد‌گرایی، فاصله قدرت زیاد، دوری از تضاد، مردسالاری، است.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی نیز برای محققان به همراه داشت که از جمله محدودیت‌های آن می‌توان به تعداد زیاد ضرب‌المثل‌های فارسی اشاره کرد. برای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود، چنین پژوهشی با در نظر گرفتن ضرب‌المثل‌های بیشتر انجام شود. تنها نتایج چنین تحقیقاتی و مقایسه است که می‌تواند ما را به شناخت جامع‌تری برساند.



## پیشنهاد‌های برای ارتباط فرهنگ‌سازمانی و ضرب‌المثل‌های فارسی (مدیریت)

(۱) برنامه‌ریزی در سه سطح کوتاه‌مدت و میان‌مدت و بلندمدت برای نهادینه‌سازی محتوایی ضرب‌المثل‌های مثبت بین کارکنان.  
(۲) نظرسنجی از کارکنان دولتی نسبت به اینکه تا چه حد با ضرب‌المثل‌های فارسی (که با فرهنگ‌سازمانی همخوانی دارند) آشنایی دارند.  
(۳) بررسی ضرب‌المثل‌های بیشتر و انطباق آنها با فرهنگ‌سازمانی.  
(۴) ارائه مدل فرهنگ‌سازمانی بومی براساس ضرب‌المثل‌های فارسی.

جی.ای.کل، (۱۳۷۴). تئوری‌ها و فرایندهای مدیریت، ترجمه، سهراب خلیلی شورینی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.  
حقیقی، محمدعلی؛ رحیمی نیک، اعظم و برهانی، بهاء‌الدین (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: انتشارات ترمه.  
حیدری، آرمان؛ ابتکاری، محمدحسین و محقق، عبدالمجید (۱۳۹۶). واکاوی مفهوم زن در ضرب‌المثل‌های لری با تأکید بر بعد نابرابری جنسیتی. *دوماهنامه فرهنگ و ادبیات عامه*، سال ۵، شماره ۱۷، ۲۲۱-۱۹۶.  
دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۰). *چالش‌های مدیریت دولتی در ایران*. تهران: انتشارات سمت.  
فارسی. تهران: نشر اختران.  
قاسمی، بهروز (۱۳۹۰). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سپاهان.  
قنبری زاده، مهسا (۱۳۹۰). *بررسی ساختار و کاربرد ضمائر در ضرب‌المثل‌های فارسی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته زبان‌شناسی همگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده ادبیات فارسی و زبان‌های خارجی.  
گل‌وردی، مهدی (۱۳۹۳). *شناسایی عوامل مدیریتی مؤثر بر جانشین‌پروری (مورد مطالعه: مدیران سازمان‌های فرهنگی استان قم)*، پایان‌نامه مقطع ارشد، رشته مدیریت تحول سازمانی، پردیس فارابی دانشگاه تهران.  
محمدپور، احمد؛ کریمی جلیل و معروف‌پور، نشمیل (۱۳۹۱). مطالعه تفسیری بازنمایی زن در ضرب‌المثل‌های کردی. *زن در فرهنگ و هنر*، دوره ۴، شماره ۳، ۸۳-۶۵.  
هاشمی، مسعود (۱۳۸۶). *ضرب‌المثل‌های ایران و جهان*. تهران: انتشارات فرهنگ جامع.

## پیشنهاد‌های برای ضرب‌المثل‌های فارسی رایج (ادبیات فارسی)

(۱) طبقه‌بندی ضرب‌المثل‌های ایران و جهان براساس موضوع  
(۲) شناسایی گفته‌های اشتباه (خرافات) که به‌عنوان ضرب‌المثل فارسی در بین مردم رایج شده است.  
(۳) شناسایی ضرب‌المثل‌های خارجی که به‌عنوان ضرب‌المثل فارسی بین مردم رایج شده است.  
(۴) جداسازی ضرب‌المثل‌های فارسی با نگرش (شاخص) مثبت و ضرب‌المثل‌های فارسی با نگرش (شاخص) منفی.

## منابع

ابزری، مهدی و دلوی، محمدرضا (۱۳۸۵). *مدیریت فرهنگ‌سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی‌گرا/اصفهان: انتشارات قاصد سحر*.  
تسلیمی، محمد سعید؛ عابدی جعفری، حسن؛ فرهنگی، علی‌اکبر و رازنهان، فیروز (۱۳۸۹). «مدل اثرگذاری فرهنگ ملی بر کار تیمی در ایران». *راهبرد فرهنگ*، دوره ۳، شماره ۱۰ و ۱۱، ۱۲۷-۱۶۲.  
توسلی، غلام عباس (۱۳۷۸). *بحران و آسیب‌های فرهنگی و ارائه راهکارهای مناسب برای کاهش آن، همایش نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگی*. سازمان برنامه و بودجه، تهران.  
رابینز، جاج (۱۳۸۹). *رفتار سازمانی (جلد اول)*، ترجمه مهدی زارع. تهران: نصر.  
روزنامه شرق، سوم بهمن ۱۳۹۲، سال یازدهم، شماره ۱۹۳۵ (گفت و گو با کیومرث اشتریان).  
سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱). «تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمان‌های نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی». *دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی*، سال ۲۰، شماره ۱، ۹۹-۱۲۲.  
صادقی سیار، محمد و حسینی، حسین (۱۳۹۰). *زیباترین ضرب‌المثل‌های فارسی*. تهران: کمال اندیشه.  
طایفی، علی (۱۳۷۴). *فرهنگ بیگانه‌ستیزی و موضع ایرانیان در مقابل فرهنگ مهاجم*. فرهنگ و توسعه، سال چهارم، شماره ۲۱، ۲۱.  
عباسیان، علی‌اکبر (۱۳۸۷). *فرهنگ سیاسی در امثال و حکم*

خبرگزاری فرارو، ۱۳۹۴.

Hofstede G.H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.

Kerschen, L. (2012). *American Proverb about Women*. USA, Publisher: Book Locker. First Edition.

Meleod, J. (2002). *Qualitative Research in Counseling and Psychotherapy*, CA: Thousand Oaks. New Delhi. Sage.

هچ، ماری جو (۱۳۸۸). *تئوری سازمان مدرن، نمادین، تفسیری و پستمدرن*. ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: انتشارات افکار.

Moreno, A. I. (2005). "An analysis of the cognitive dimension of proverbs in English and Spanish: the conceptual power of language reflecting popular believes". *SCASE Journal of Theoretical Linguistics*. 2(1), 42-54.

Mosadeghrad, A.M. (2006). "The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management". *TQM Journal*, 18(6), 606 - 625.