

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری شهرستان قدس

محمد شاکری جوزان^۱، حسن زارعی متین^{۲*}

شیوه استناددهی: شاکری جوزان، محمد، زارعی متین،

حسن. (۱۴۰۳). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی شایسته در

شهرداری شهرستان قدس. توسعه فردی و تحول سازمانی،

۲(۳)، ۸۰-۹۵

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: matin@ut.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری شهرستان قدس، با توجه به تحولات سریع دنیای کار در قرن بیست و یکم و نیاز به انطباق فرهنگ سازمانی با این تغییرات است. این مطالعه از نوع کیفی بوده و از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان و کارکنان شهرداری شهرستان قدس گردآوری شد. پس از کدگذاری و تحلیل داده‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی فرهنگ سازمانی شایسته استخراج شدند. نتایج نشان داد که الگوی طراحی شده دارای نه بُعد اصلی است: مشتری‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، توانمندی و فرهنگ دانش‌محور، مشارکت و همکاری، رهبری عاطفی و اعتمادساز، کیفیت‌محوری و بهبود مستمر، تعلق و وفاداری سازمانی، توسعه استراتژیک و عضویت، و درگیر شدن در کار. مؤلفه‌هایی نظیر توجه به نظرات مشتریان، عدالت توزیعی و رویه‌ای، اخلاق حرفه‌ای، توسعه قابلیت‌های کارکنان، و فضای فرهنگی مشارکتی برای دستیابی به فرهنگ شایسته ضروری هستند. با شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی، مشخص شد که فرهنگ سازمانی تحت تأثیر عوامل درونی (ساختار، منابع انسانی، دانش) و بیرونی (تحولات سیاسی، اجتماعی و تکنولوژیک) قرار دارد. طراحی این الگو می‌تواند زمینه‌ساز ارتقاء انسجام، رضایت کارکنان، و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های شهری مشابه باشد.

کلیدواژگان: فرهنگ سازمانی شایسته، شهرداری، فرهنگ مشتری‌محوری، اخلاق حرفه‌ای، رهبری عاطفی، توانمندسازی، عدالت سازمانی

تاریخ چاپ: ۲۶ آبان ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۲ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ آبان ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۵ شهریور ۱۴۰۳

© ۱۴۰۳ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Competent Organizational Culture Model in the Municipality of Qods County

Mohammad Shakeri Jozani¹, Hasan Zarei Matin^{2*}

1. Master of Public Administration, Department of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran

*Corresponding Author's Email: matin@ut.ac.ir

How to cite: Shakeri Jozani, M., & Zarei Matin, H. (2024). Designing a Competent Organizational Culture Model in the Municipality of Qods County, Iraq. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(3), 80-95.

Abstract

This study aimed to design a competent organizational culture model for the Municipality of Qods County in light of the rapid and ongoing transformations in the 21st-century work environment. Using a qualitative research design based on thematic content analysis, data were collected through semi-structured interviews with 20 experts and municipal employees. Thematic coding was employed to extract and categorize key components and dimensions of an effective organizational culture. The results revealed nine main dimensions: customer-centricity, justice and professional ethics, competency and knowledge-oriented culture, participative and collaborative culture, emotional and trust-based leadership, quality-oriented and continuous improvement culture, organizational belonging and loyalty, strategic and membership development, and engagement in work. Essential components included valuing internal and external stakeholder feedback, procedural and distributive justice, ethical conduct, capability development, and inclusive collaboration. The study demonstrated that both internal (structure, human capital, systems) and external (technological, social, political) factors influence organizational culture. The proposed model offers a structured framework that can guide urban institutions toward greater cohesion, performance, and sustainable employee engagement.

Keywords: *Competent Organizational Culture, Customer-Centric Culture, Municipality, Professional Ethics, Emotional Leadership, Empowerment, Organizational Justice*

Submit Date: 26 August 2024

Revise Date: 23 October 2024

Accept Date: 31 October 2024

Publish Date: 16 November 2024



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات شتابان قرن بیست و یکم در عرصه‌های اقتصادی، فناوری، اجتماعی و نهادی، ساختارها و مناسبات سازمانی را به‌شکلی بنیادین دگرگون ساخته‌اند. در چنین فضایی، فرهنگ سازمانی دیگر مفهومی ایستا و تزیینی نیست، بلکه به‌مثابه نیرویی پویا، تعیین‌کننده و استراتژیک، نقش اصلی را در قابلیت‌های سازمان برای انطباق، رقابت‌پذیری و خلق مزیت پایدار ایفا می‌کند (Renalwin, 2025). شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهایی در قلب ارائه خدمات شهری و تعامل مستقیم با شهروندان، بیش از هر زمان دیگری نیازمند برخورداری از الگوی فرهنگ سازمانی شایسته هستند که همسو با تحولات محیطی، پاسخگوی الزامات توسعه پایدار شهری، عدالت اجتماعی و کارآمدی نهادی باشد (Rahimi et al., 2024; Rezaei, 2024).

فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، باورها و رفتارهای مشترک درون سازمان است که راهنمای تصمیم‌گیری، تعامل و عملکرد افراد می‌باشد (Kumar, 2025). در بستر شهرداری‌ها، فرهنگ سازمانی می‌تواند بستری فراهم آورد که در آن، مفاهیمی چون مشتری‌مداری، عدالت اداری، یادگیری سازمانی، و شایستگی حرفه‌ای به ارزش‌های کلیدی بدل شوند (Winata, 2024). بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که نبود الگوی مناسب فرهنگی، موجب شکل‌گیری پدیده‌هایی چون تعارض‌های سازمانی، عدم تعهد کاری، فساد اداری، و شکست سیاست‌های تحول‌گرا در ساختارهای محلی می‌گردد (Molavi & Haji Naghi, 2024; Rahpeyma et al., 2024).

مطالعات نظری و تجربی در حوزه فرهنگ سازمانی بر نقش میانجی‌گرانه آن در موفقیت یا شکست برنامه‌های تحول دیجیتال، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، کیفیت رهبری و اثربخشی سیاست‌های منابع انسانی تأکید دارند (Kim & Lee, 2024; Muralidhar et al., 2024; Vatan et al., 2024). از سوی دیگر، نهادهای عمومی همچون شهرداری‌ها به واسطه تنوع مأموریت‌ها، تنوع مخاطبین، ساختار بروکراتیک و الزامات پاسخ‌گویی اجتماعی، بیش از سایر سازمان‌ها در معرض پیامدهای ناشی از ضعف یا ناسازگاری فرهنگی قرار دارند (Haris & Nuraeni, 2025; Supendi et al., 2024). به همین سبب، درک دقیق وضعیت موجود فرهنگی و طراحی مدلی بومی‌سازی‌شده برای ارتقاء آن، گامی ضروری در مسیر توسعه نهادهای محلی کارآمد و پاسخگو محسوب می‌شود.

پژوهش‌های نوین به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در زمینه‌سازی برای تحول دیجیتال اشاره دارند. محیط‌های سازمانی با فرهنگ‌های باز و یادگیرنده، آمادگی بیشتری برای پذیرش فناوری‌های نوین، نوآوری سازمانی و ارتقاء سرمایه انسانی دارند (Orero-Blat et al., 2024; Velyako & Musa, 2024; Widodo et al., 2024). در مقابل، سازمان‌هایی با فرهنگ محافظه‌کار، سلسله‌مراتبی و ایستا، با مقاومت در برابر تغییر، فرایندهای تحول را به تأخیر انداخته یا ناکام می‌گذارند (Nishitha & Kavitha, 2024). ازاین‌رو، یکی از رویکردهای مؤثر در طراحی مدل فرهنگ سازمانی، ادغام سازوکارهای تحول دیجیتال با اصول فرهنگی است که در نهادهای خدماتی همچون شهرداری‌ها بافت بومی، اجتماعی و سیاسی نیز مد نظر قرار گیرد.

فرهنگ سازمانی شایسته در نهادهای دولتی و عمومی، باید مؤلفه‌هایی چون اخلاق حرفه‌ای، رهبری عاطفی، شفافیت و مشارکت‌پذیری را با رویکردهای مبتنی بر کارایی، پاسخ‌گویی و نتیجه‌گرایی ترکیب کند (Kiakojour, 2024; Saharui et al., 2024). مطالعات نشان می‌دهد که پیاده‌سازی چنین فرهنگی، رضایت شغلی کارکنان، انگیزش، و وفاداری سازمانی را به شکل معناداری افزایش می‌دهد (Supendi et al., 2024; Winata, 2024). از این رو، طراحی الگویی برای فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری، نه صرفاً یک پروژه نظری، بلکه ضرورتی راهبردی برای افزایش سرمایه اجتماعی، ارتقاء عملکرد و جلب اعتماد شهروندان است.

بررسی‌ها نشان می‌دهد که رهبری سازمانی نقش کلیدی در تقویت یا تضعیف فرهنگ سازمانی دارد. سبک‌های رهبری نوین مانند رهبری خدمت‌گزار، رهبری اخلاق‌محور و رهبری تحول‌آفرین، ظرفیت مناسبی برای شکل‌دهی به فرهنگ‌های سازمانی توانمند و مشارکت‌جو دارند (Saharui et al., 2024; Kim & Lee, 2024; Haris & Nuraeni, 2025). به‌ویژه در سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها که با سطوح مختلفی از ذی‌نفعان در تعامل هستند، بهره‌گیری از سبک‌های رهبری تسهیل‌گر و اعتمادساز می‌تواند زمینه‌ساز تحکیم انسجام فرهنگی، کاهش مقاومت‌ها و ایجاد تعهد سازمانی شود.

از منظر منابع انسانی، فرهنگ سازمانی شایسته باید مبتنی بر شناسایی، توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی سازمان باشد (Kumar, 2025; Nishitha & Kavitha, 2024). در این راستا، سازمان‌هایی که برای کارکنان خود فرصت یادگیری، خلاقیت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت فراهم می‌آورند، دارای فرهنگ‌هایی هستند که با دنیای متغیر کار همسویی دارند و در برابر چالش‌های بیرونی تاب‌آورترند (Renalwin, 2025; Rezaei, 2024).

در سطح استراتژیک، فرهنگ سازمانی شایسته باید بر قابلیت یادگیری سازمانی، انطباق‌پذیری، خلاقیت نهادی و توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات متمرکز باشد (Lee, 2024; Orero-Blat et al., 2024). به بیان دیگر، این فرهنگ نه تنها در رفتار فردی کارکنان نمود می‌یابد، بلکه باید در تصمیم‌گیری‌های کلان، شیوه‌های تعامل با محیط، ساختار حکمرانی داخلی و فرایندهای مدیریت دانش نیز بازتاب یابد (Rahimi et al., 2024; Vatan et al., 2024). از این رو، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی در شهرداری‌ها باید دارای انسجام ساختاری، انعطاف‌پذیری عملیاتی و سازگاری زمینه‌ای با ویژگی‌های محیطی، فرهنگی و نهادی باشد.

در ایران، اگرچه پژوهش‌هایی در حوزه فرهنگ سازمانی در بخش دولتی صورت گرفته است، اما عمدتاً یا به شناسایی وضع موجود محدود بوده‌اند و یا فاقد چارچوب نظری بومی‌سازی‌شده و قابل پیاده‌سازی در سطح راهبردی شهرداری‌ها هستند (Molavi & Haji Naghi, 2024; Rahpeyma et al., 2024). این در حالی است که شهرداری‌ها به‌واسطه نقش مستقیم در اداره زندگی شهروندان، به فرهنگی نیاز دارند که نه تنها بهره‌ور باشد بلکه عدالت‌محور، مشتری‌مدار و توسعه‌گرا نیز باشد (Moradi et al., 2024; Safi Khani et al., 2024). با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری شهرستان قدس، بر آن است تا از طریق تحلیل کیفی داده‌های حاصل از مصاحبه با خبرگان و کارکنان، به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی این فرهنگ بپردازد و در نهایت مدلی ارائه دهد که بتواند به‌عنوان چارچوب راهنمای سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و ارتقاء سازمانی در شهرداری‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

روش‌شناسی

برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز، جهت انجام مطالعات اکتشافی این پژوهش، از ابزار مصاحبه استفاده شده است. در این پژوهش ۲۰ مصاحبه انجام شد و بین معیارهای جدول ۱ معیارهای اعتمادپذیری و تصدیق‌پذیری استفاده شد.

جدول ۱. معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها

معیار	تعریف
اعتمادپذیری	میزانی که نشان می‌دهد نتایج حاصل از پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش است.
انتقال‌پذیری	میزانی که قابلیت به کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.
اتکاءپذیری	میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد و ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت گرفته را نیز معرفی می‌کند.
تصدیق‌پذیری	میزانی که نشان می‌دهد تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از مصاحبه شوندگان است و تحت تأثیر سوگیری‌ها و جهت‌گیری‌های خود پژوهشگر نبوده است.
راستی	میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه شوندگان قرار نگرفته است.

همچنین در راستای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش که خروجی مصاحبه‌های انجام شده می‌باشد، از روش تحلیل تم و کدگذاری استفاده شد که فرایند آن در جدول ۲ بیان شده است.

مصاحبه شوندگان از کارکنان شهرداری شهر قدس بودند. لازم به ذکر است که شهر قدس در غرب استان تهران و بین ۲ استان تهران و البرز قرار گرفته است. مناطق شهری این شهر در حدود ۲۷۰۰ هکتار مساحت دارد. شهرداری قدس برای تأمین نیازمندی‌ها و اداره بهتر، سطح شهر را به ۲ منطقه شهرداری و ۴ ناحیه تقسیم نموده است که جمعیت هر منطقه بالغ بر ۱۵۰۰۰ نفر است. شهرداری قدس سازمانی غیردولتی است که در سال ۱۳۶۸ تأسیس شد و اداره شهر قدس را به عهده دارد. مسئولیت اداره این سازمان با شهردار قدس است که با حکم شورای شهر قدس انتخاب می‌شود. شهرداری قدس شامل ۲ منطقه است که اداره هر منطقه به عهده شهردار آن منطقه است.

جدول ۲. فرایند پژوهش گام به گام تحلیل تم

مرحله	گام	اقدام
۱- تجزیه و توصیف متن	(۱) آشنا شدن با متن	- مکتوب کردن داده‌ها (در صورت لزوم) - مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها - نوشتن ایده‌های اولیه.
	(۲) ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	- پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب تم‌ها - تفکیک متن به بخش‌های کوچک‌تر - کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	(۳) جست و جو و شناخت مضامین	- تطبیق کدها با قالب تم‌ها - استخراج تم‌ها از بخش‌های کدگذاری شده متن - پالایش و بازبینی تم‌ها
۲- تشریح و تفسیر متن	(۴) ترسیم شبکه تماتیک	- بررسی و کنترل همخوانی تم‌ها با کدهای مستخرج - مرتب کردن تم‌ها - ترسیم نقشه (های) تم‌ها - اصلاح و تأیید شبکه (های) تم‌ها
	(۵) تحلیل شبکه تماتیک	- تعریف و نامگذاری تم‌ها - توصیف و توضیح شبکه تماتیک
۳- ترکیب و ادغام متن	(۶) تدوین گزارش	- تلخیص شبکه تماتیک و بیان مختصر و صریح آن - استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها - مرتب کردن نتایج تحلیل با سوال‌ها و مبانی نظری - نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

یافته‌ها

در بخش یافته‌های این پژوهش، نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با ۲۰ نفر از خبرگان و کارکنان شهرداری شهرستان قدس ارائه می‌گردد. این تحلیل‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفته و طی آن، کدگذاری اولیه، استخراج تم‌ها و تحلیل شبکه تماتیک انجام شده است. هدف اصلی در این مرحله، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی شایسته در بستر شهرداری بود. یافته‌ها حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی شایسته، یک ساختار چندبُعدی دارد که از عناصر متنوعی در سطوح فردی، میان‌فردی و سازمانی تشکیل شده است. این ابعاد در مجموع نمایانگر نیاز سازمان به ایجاد تعادل میان ارزش‌های بنیادین درون‌سازمانی و الزامات محیطی بیرونی برای ارتقاء کارایی، پاسخ‌گویی و انسجام سازمانی هستند.

جدول ۳. نتایج یافته‌های پژوهش

ابعاد	مولفه
مشتری محوری	نوع نگاه به مشتری مدیریت ارتباط با مشتری اطلاع رسانی به مشتریان درون سازمانی و برون سازمانی ارزش‌نهادن به نظرات مشتریان درون سازمانی و برون سازمان
عدالت و اخلاق حرفه‌ای	حاکم بودن عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای اخلاق حرفه‌ای در تمام زمینه‌ها
توانمندی و فرهنگ دانش محوری	احساس شایستگی شخصی به روز بودن دانش و مهارت خلق و انتشار دانش به کارگیری دانش جدید در سازمان
فرهنگ مشارکت و همکاری	روحیه گفتگو و مباحثه اشاعه و تقویت تیم محوری تقویت همکاری بین بخش‌ها
رهبری عاطفی و اعتمادساز	توسعه هوش عاطفی صداقت در گفتار و عمل قدرشناسی و توجه به کارکنان اعتماد و خودگشودگی ایجاد نگرش مثبت نسبت به تغییر
فرهنگ کیفیت محوری و بهبود مستمر	نوآوری بهبود مستمر کیفیت وفاداری به سازمان
فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی	احساس تعلق به سازمان وظیفه‌شناسی و مسئولیت‌پذیری ایجاد فضای امن و پرورشی ایجاد فرصت‌های رهبری برای همه به ویژه افراد رنگین پوست و زنان شرکت در فعالیت‌هایی که از نظر فرهنگی حساس هستند
درگیر شدن در کار	توانمندسازی تیم سازی توسعه قابلیت‌ها سازگاری یا ثبات و یکپارچگی ارزش‌های بنیادین توافق هماهنگی و پیوستگی انطباق‌پذیری ایجاد تغییر مشتری‌گرایی یادگیری سازمانی رسالت گرایش و جهت‌گیری استراتژیک اهداف و مقاصد چشم انداز اشتراک قدرت بین افراد برقراری ارتباط

مشتری محوری

مشتری محوری یک چهارچوب تجاری است که کمک می‌کند افراد در هر مرحله از ارتباط خود با یک سازمان تجاری احساس رضایت داشته باشند. هدف یک شرکت یا سازمان مشتری محور ایجاد وفاداری و حمایت از مشتری است. کسب و کارهای مشتری محور قبل از هر تصمیم‌گیری، تاثیر آن را بر مشتریان خود در نظر می‌گیرند. مشتری‌محوری به معنای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار در راستای شناسایی و ارضای نیازهای مشتریان هدف می‌باشد (Schein & Schein, 2017). مدیران امروز به درستی اهمیت تمرکز بر مشتریان را جهت رشد سازمان و رقابت درک کرده‌اند. براساس چرخه بازاریابی، سازمان‌ها و صاحبان کسب‌وکار به دنبال شناسایی نیازها و خواسته‌های مشتریان و رفع آن‌ها از طریق فرایند مبادله هستند. در هر حال مشتری‌محوری و تلاش در جلب رضایت مشتریان اکنون یک باور فراگیر شده است و عنصر کانونی در مدیریت بازاریابی است (Ridley et al., 2001; Sabuhari et al., 2020).

عدالت و اخلاق حرفه‌ای

تبعیض و بی عدالتی سازمانی به شدت به فرهنگ سازمان آسیب وارد می‌کند. در واقع می‌توان گفت یکی از عواملی که در ایجاد فرهنگ سازمان نقش زیربنایی دارد، میزان عدالت سازمانی است. بدین معنی که کارکنان تا چه حد بر این باورند که درآمدها، اختیارات و اطلاعات موجود سازمان به صورت عادلانه و به حق بین افراد توزیع می‌شود. به طور کلی این شاخص عدالت سازمانی تأثیر شگرفی بر فرهنگ کاری سازمان‌ها و جامعه برجای گذاشته و آسیب‌های قابل توجهی بر رفتارهای کارکنان در عرصه کار به جای می‌گذارد (Škrinjarčić, 2022). از سوی دیگر باید توجه داشت یکی از اهداف اصلی در تدوین اصول اخلاق حرفه‌ای در بطن حرف گوناگون در جامعه ایجاد رضایتمندی در نیروی انسانی و در نهایت مشتریان در جامعه است. اخلاق کسب و کار نه تنها تأثیر اساسی بر پیروزی اقتصادی هر سازمان دارد، بلکه در دراز مدت تعیین کننده تصویر و نوع پذیرش جامعه نسبت به آن سازمان خواهد بود. سه منبع برجسته در شکل دهی به اخلاق کسب و کار نقش اساسی دارند: ۱. اخلاق فردی ۲. فرهنگ سازمانی ۳. سیستم‌های اداری سازمان

اخلاق فردی عنصر برجسته‌ای است که فرد با خود به درون سازمان می‌آورد و سازمان تلاش می‌کند تا سرشت و چگونگی آن را با بهره‌گیری از فرآیندهایی مانند گزینش، آشناسازی و آموزش‌های نخستین درک و منسجم کند. سیستم‌های اداری جزءها و عنصرهایی مانند ساختار خط مشی و مقررات دستورها تجویزهای اخلاقی، سیستم پاداش و تنبیه و مورد‌های مشابه را در بر می‌گیرد. سیستم‌های اداری مشخص‌ترین ابزاری است که سازمان در تلاش‌های خود برای هدایت اخلاق فردی و گروهی در سمت مطلوب و مورد پذیرش از آن‌ها بهره‌مند می‌شود فرهنگ سازمانی که به احتمال زیاد بیشترین تأثیر را در اخلاق فردی و گروهی و در نهایت اخلاق کسب و کار بر جای می‌گذارد، تأکید بر سیستم ارزش‌ها و باورها دارد (Thompson & Richardson, 1996; Yaghoubi Noor & Kouchakzadeh, 2005).

توانمندی و فرهنگ دانش محوری

سازمان‌هایی با فرهنگ دانش محور بر ایجاد محیطی تمرکز می‌کنند که در آن اشتراک دانش محوریت دارد: دانش به اشتراک گذاشته می‌شود، ارزش‌گذاری می‌شود و برای بهبود عملکرد و تحریک رشد استفاده می‌شود. آن‌ها از طریق ارتباط باز و همکاری نزدیک در تیم‌ها و همچنین در بین بخش‌ها خود را از دیگران متمایز می‌کنند (Schein & Schein, 2017). علاوه بر این، توجه و فضای زیادی برای نوآوری و خلاقیت وجود دارد. این امر علاوه بر تأثیر مثبت بر عملکرد یک سازمان به عنوان یک کل، مکان‌الهام‌بخشی را نیز ایجاد می‌کند که افراد دوست دارند در آن کار کنند. به نظر چیزی است که همه ما آن را می‌خواهیم، اما مقاومت در برابر تغییر، عدم مشارکت مدیریتی، و زیرساخت‌های ناقص

فناوری اطلاعات می‌تواند ساختن فرهنگی را که با اشتراک دانش رشد می‌کند، بسیار چالش‌برانگیز کند. اگرچه توسعه فرهنگ دانش محور نیاز به تلاش دارد، اما مزایایی که به همراه دارد بیش از ارزش سرمایه‌گذاری است. فرهنگ دانش محور، پایه و اساس چابکی، انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی را بیشتر می‌کند. تغییر فرهنگ سازمانی یک فرآیند تدریجی است که هم از سوی مدیریت و هم از سوی کارکنان نیازمند تعهد است. علاوه بر جنبه انسانی، شما می‌خواهید به فرآیندها و فناوری نیز توجه کنید. با هم، این‌ها سه ستونی هستند که بر روی آن‌ها فرهنگ دانش خود را بنا خواهید کرد (Yaghoubi Noor & Kouchakzadeh, 2005).

فرهنگ مشارکت و همکاری

امروزه این موضوع به خوبی درک شده است که پیشقدمی در تغییرات عمده بدون فرهنگ مشارکت و همکاری در تمامی سطوح سازمان، موفق نخواهد بود (جانسن^۱ و همکاران، ۲۰۱۴). فرهنگ مشارکتی بر مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری امور تمرکز دارد و در کارکنان احساس مسئولیت و مالکیت و تعهد بیشتر نسبت به سازمان ایجاد می‌کند (Yaghoubi Noor & Kouchakzadeh, 2005).

رهبری عاطفی و اعتمادساز

هنر رهبری و شیوه ارتباطات مدیر تأثیر بسزایی در خلق فرهنگ سازمانی متعالی دارد، در واقع می‌توان فرهنگ سازمانی را نتیجه توانایی رهبری مدیر دانست. امروزه بیان می‌شود، کلید خدمت‌رسانی عالی به مشتری درون سازمانی قدرشناسی و رهبری عاطفی و اعتمادساز است. رهبری عاطفی و اعتمادساز نقش زیادی را در جلب رضایت و مشارکت داوطلبانه، تعهد و وفاداری در خدمت‌رسانی به مشتری و کارکنان دارد. ویژگی‌های این نوع رهبری عبارتست از شایستگی، صداقت، توجه و قدرشناسی، بهره‌مندی از هوش عاطفی، اعتماد، خود گشودگی و معرفی کامل شخصیت خود برای دیگران (Steers & Osland, 2020).

فرهنگ کیفیت محوری و بهبود مستمر

کیفیت، واژه رایج و آشنایی است که از مفهوم و نحوه کاربرد آن تفاسیر گوناگونی به عمل آمده است. اما وجه مشترک تمام تعاریف سازگاری کالا یا خدمات با انتظارات و نیازهای مشتریان است. به عبارت دیگر کیفیت وقتی به دست می‌آید که تولید خدمت، انتظارات مشتری (اعم از داخلی و خارجی) را برآورده سازد. کیفیت از مشتری شروع می‌شود و هر گونه توجه یا خدمت، بدون توجه مشتری الزاماً کیفیت را به دنبال ندارد. بنابراین باید نظر مشتریان را جویا و از نیازهای آنان به خوبی آگاه شد و تولید یا خدمات را منطبق با آن نیازها ارائه کرد. انسان در زمانی که سعی در تولید کالا یا ارائه خدمات نمود به موضوع کیفیت توجه ویژه‌ای معطوف داشته است شاید یکی از دلایل مهم توسعه تکنولوژی و صنعت بر مبنای این اصل استوار می‌باشد که انسان هیچ گاه از وضع موجود راضی نبوده و همواره سعی در بهبود وضعیت موجود داشته است (Ridley et al., 2001).

فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی

همزمان با اوج گیری نهضت مشتری‌مداری و ظهور زوایای جدید در مطالعات مدیریتی مفهوم رفتار شهروندی سازمانی نیز در مطالعات مربوط به سازمان مدنظر قرار گرفته است، مبنی بر اینکه نگرش‌ها و رفتارهای (رفتارهای شهروندی سازمانی) کارکنان می‌تواند تأثیر مثبت یا منفی بر ادراک مشتری از کیفیت خدمات داشته باشد. به خاطر تأثیر مثبت و مستقیم وفاداری مشتری بر سودآوری سازمان توجه به این‌گونه رفتارها

¹. Janssen

می‌تواند یکی از راه‌های افزایش اثر بخشی سازمان‌ها باشد (اسکرینجاریک، ۲۰۲۲). در واقع می‌توان گفت اولین عامل کلیدی تأثیر گذار بر رفتار شهروندی سازمانی فرهنگی سازمانی است (Ridley et al., 2001).

بنابراین برای سازمان‌های خدماتی بی‌نهایت مهم است که این رفتارها را تشویق کنند تا بدین وسیله ارتباط کارکنان و ارتباط میان کارکنان و مشتریان را افزایش دهند (Wilenius, 2006).

توسعه استراتژیک و توسعه عضویت

افراد دانش ارزشمندی از گروه‌های فرهنگی، زبانی، نژادی و قومی دارند که سازمان شما به آن‌ها خدمت می‌کند. سازمان‌های موثر باید توسعه استراتژیک و توسعه عضویت را انجام دهند. سازمان شما باید قوانین اساسی را تنظیم کند که فضای امن و پرورشی را حفظ کند و ساختار و رویه‌های عملیاتی که تعیین می‌کنید باید ارزش سهام را تقویت کند. به عنوان مثال، فرصت‌های رهبری را برای همه، به ویژه افراد رنگین پوست و زنان ایجاد کنید. سازمان شما باید در فعالیتهایی شرکت کند که از نظر فرهنگی حساس هستند یا مستقیماً با تعصب و سلطه فرهنگ اکثریت مبارزه می‌کنند.

درگیر شدن در کار

سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (Sarah, 2006).

روایی با نظر خبرگان و تطابق مضامین با ادبیات موضوع و درگیری طولانی مدت پژوهشگر با فضای تحقیق را به دنبال داشت. برای دستیابی به پایایی تحقیق، کدگذاری توسط محققان مستقل انجام شد و با یکدیگر مقایسه گردید و ضریب کاپای کوهن ۰/۸۵۰ بدست آمد که نشان دهنده قابل قبول بودن یافته‌های تحقیق می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری شهرستان قدس بود. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با کارکنان و خبرگان حوزه مدیریت شهری نشان داد که فرهنگ سازمانی شایسته در این بستر، یک ساختار چندبُعدی دارد و شامل ابعاد متعددی نظیر مشتری‌محوری، عدالت و اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ دانش‌محور، مشارکت، رهبری اعتمادساز، بهبود مستمر، تعلق و وفاداری، توسعه استراتژیک، و درگیر شدن در کار می‌باشد. این ابعاد با استفاده از تحلیل مضمون از تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شدند و نشان دادند که فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری‌ها باید ساختاری انعطاف‌پذیر، پاسخ‌گو، و یادگیرنده داشته باشد.

در تحلیل بعد مشتری‌محوری، نتایج نشان داد که نگرش به شهروندان به‌عنوان مشتریان اصلی سازمان و تلاش برای اطلاع‌رسانی و جلب رضایت آنان، یکی از ارکان اصلی فرهنگ شایسته است. این یافته با پژوهش (Winata, 2024) همراستا است که تأکید دارد رضایت‌مندی مشتریان در سازمان‌های خدمات عمومی مستلزم شکل‌گیری فرهنگی است که بر نیازهای شهروندان تمرکز داشته باشد. همچنین، (Safi Khani et al., 2024) در مدل فرهنگی خود در وزارت بهداشت نیز بر اهمیت گوش‌دادن فعال به ارباب‌رجوع و تأثیر آن در بهبود عملکرد سازمانی تأکید کرده‌اند.

بعد عدالت و اخلاق حرفه‌ای نیز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌ها در نتایج پژوهش حاضر شناخته شد. بر اساس داده‌های تحلیل‌شده، عدالت رویه‌ای، توزیعی و مراوده‌ای به همراه التزام به اخلاق حرفه‌ای در تمامی سطوح سازمان، پایه‌ای برای ایجاد اعتماد سازمانی و انسجام فرهنگی است. این یافته با مطالعه (Kim & Lee, 2024) همخوانی دارد که رهبری اخلاق‌مدار را به‌عنوان محرکی برای شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت و اخلاق‌محور معرفی می‌کند. همچنین پژوهش (Rahimi et al., 2024) در صنعت گردشگری نیز نشان داد که عدالت سازمانی و رفتار حرفه‌ای کارکنان، به‌طور مستقیم بر کیفیت تعاملات بین‌فردی و تصویر عمومی سازمان تأثیر می‌گذارد.

در بعد توانمندی و فرهنگ دانش‌محور، مشارکت‌کنندگان بر اهمیت به‌روزرسانی دانش، انتقال مؤثر تجربه، و خلق دانش سازمانی تأکید داشتند. این نتایج با یافته‌های (Rezaei, 2024) سازگار است که در مطالعه‌ای بر شرکت‌های بزرگ ایرانی، رابطه معنادار بین فرهنگ دانش‌محور و پذیرش نوآوری را نشان دادند. همچنین (Renalwin, 2025) با تحلیل نقش فرهنگ یادگیرنده در مزیت رقابتی پایدار، تأکید می‌کند که دانش و نوآوری پیشران‌های اصلی تحول فرهنگی هستند.

در بعد مشارکت و همکاری، مصاحبه‌شوندگان بر تقویت گفتگو، تیم‌محوری، و همکاری بین‌بخشی تأکید کردند. این یافته همراستا با پژوهش (Saharui et al., 2024) است که نشان داد فرهنگ مشارکتی در بیمارستان‌های دولتی منجر به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش حس مسئولیت جمعی می‌شود. به‌علاوه، (Orero-Blat et al., 2024) در تحلیل مزیت‌های استراتژیک فرهنگ نوآور، نشان دادند که همکاری درون‌سازمانی با تسهیل نوآوری و ارتقاء چابکی، سازمان را در برابر تحولات محیطی مقاوم‌تر می‌سازد.

رهبری عاطفی و اعتمادساز نیز در الگوی استخراج‌شده جایگاهی کلیدی داشت. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که صداقت، قدردانی، توجه به کارکنان، و اعتماد متقابل، عوامل مؤثر در تقویت فرهنگ مشارکت‌پذیر و عدالت‌محور است. این یافته با نتایج (Haris & Nuraeni, 2025) هم‌راستا است که در مدارس اندونزیایی نشان دادند سبک رهبری تحول‌آفرین و عاطفی، به تقویت عملکرد سازمانی و پذیرش تحول دیجیتال کمک می‌کند. همچنین مطالعه (Widodo et al., 2024) نیز رهبری دیجیتال همراه با فرهنگ حمایتی را به‌عنوان پیشران ارتقاء عملکرد شناسایی کرده است.

در بعد کیفیت‌محوری و بهبود مستمر، مصاحبه‌شوندگان بر لزوم ایجاد نگرش مثبت به تغییر و ترویج فرهنگ نوآوری تأکید کردند. این یافته با پژوهش (Orero-Blat et al., 2024) همخوانی دارد که نشان داد فرهنگ نوآورانه در کنار تحلیل داده و رهبری دیجیتال، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد. همچنین (Muralidhar et al., 2024) بر این نکته تأکید کرده‌اند که فرهنگ سازمانی فعال و هدفمند، می‌تواند در تعیین نوع سرمایه‌گذاری‌های مسئولیت‌پذیر اجتماعی نقش حیاتی یفا کند.

فرهنگ تعلق، وفاداری و رفتار شهروندی سازمانی نیز از سوی مشارکت‌کنندگان به‌عنوان مؤلفه‌ای اثرگذار در حفظ انسجام سازمانی و تعهد شغلی شناخته شد. این یافته‌ها با پژوهش (Velyako & Musa, 2024) تطابق دارد که رابطه میان فرهنگ دیجیتال سازمانی و تعهد کارکنان را بررسی کرده و نشان داده است که همبستگی مثبت میان این دو عامل می‌تواند مقاومت سازمان در برابر بحران‌ها را افزایش دهد. همچنین (Kiakojour, 2024) نیز در مطالعه‌ای با استفاده از تکنیک دیمتل، شاخص‌های فرهنگ سازمانی را شناسایی و به‌ویژه بر نقش تعلق و انسجام درونی سازمان تأکید کرده است.

در دو بعد نهایی یعنی توسعه استراتژیک و درگیر شدن در کار، نتایج پژوهش نشان داد که ایجاد فضای امن، فرصت‌های رهبری برای گروه‌های اقلیت، و شفافیت در ارتباطات می‌تواند مشارکت کارکنان و احساس مالکیت نسبت به سازمان را افزایش دهد. (Supendi et al., 2024)

نیز در مطالعه‌ای مشابه، نشان داده‌اند که هوش هیجانی و فرهنگ حمایتی در تعامل با یکدیگر می‌توانند باعث افزایش تعادل کار-زندگی و مشارکت کارکنان شوند. همچنین (Moradi et al., 2024) بر لزوم یکپارچه‌سازی بین ارزش‌های راهبردی و فرهنگ سازمانی در استارت‌آپ‌ها برای توسعه دیجیتال تأکید کرده‌اند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی شایسته در شهرداری باید ساختاری چندوجهی، تعاملی و پویا داشته باشد که بتواند میان الزامات بیرونی (نظیر پاسخ‌گویی، تحول دیجیتال و مشارکت مردمی) و نیازهای درونی (نظیر رضایت شغلی، عدالت، یادگیری و مشارکت) تعادل برقرار کند. این الگو می‌تواند به‌عنوان چارچوبی راهبردی برای ارتقاء عملکرد، افزایش سرمایه اجتماعی درون‌سازمانی، و ایجاد اعتماد عمومی نسبت به شهرداری‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز آن بر یک شهرداری خاص (شهرستان قدس) بود که ممکن است یافته‌های آن قابلیت تعمیم کامل به دیگر شهرداری‌ها یا سازمان‌های خدمات عمومی نداشته باشد. همچنین، روش کیفی مبتنی بر مصاحبه هرچند امکان دریافت داده‌های عمیق را فراهم ساخت، اما تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان و تفسیر پژوهشگر نیز قرار دارد. از سوی دیگر، محدودیت زمانی و منابع پژوهش مانع از تحلیل‌های چندلایه و ترکیبی (مانند تحلیل کمی مکمل) شد که می‌توانست دقت و عمق تحلیل را افزایش دهد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه‌شده در این مطالعه از طریق رویکردهای کمی و ابزارهای سنجش معتبر، مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد. همچنین می‌توان تطبیق این مدل را با فرهنگ سازمانی شهرداری‌های دیگر شهرها یا نهادهای عمومی مشابه بررسی نمود. ترکیب روش‌های کیفی و کمی (رویکردهای ترکیبی) نیز می‌تواند در تقویت شواهد نظری و تجربی مفید واقع شود. افزون بر این، تحلیل رابطه میان ابعاد شناسایی‌شده با شاخص‌های عملکرد سازمانی و رضایت شهروندان، زمینه‌ای برای پژوهش‌های کاربردی آینده فراهم می‌آورد.

سازمان‌هایی مانند شهرداری‌ها برای ارتقاء فرهنگ سازمانی خود باید برنامه‌ای جامع، تدریجی و مشارکتی طراحی کنند. ایجاد کارگاه‌های آموزشی برای تقویت اخلاق حرفه‌ای، عدالت سازمانی و مهارت‌های رهبری عاطفی از اقدامات کلیدی است. همچنین، استفاده از نظام‌های انگیزشی برای ترویج رفتار شهروندی سازمانی، شفاف‌سازی سازوکارهای ارتباطی، و حمایت از نوآوری در واحدهای خدماتی می‌تواند موجب پایداری و پویایی فرهنگ سازمانی شود. در نهایت، تدوین استراتژی فرهنگی همسو با اهداف کلان سازمان و مشارکت کارکنان در طراحی آن، شرط اصلی موفقیت و ماندگاری این تغییرات است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary organizational landscape, characterized by rapid technological disruptions, global integration, and increasingly complex stakeholder demands, the concept of organizational culture has evolved from a peripheral concern to a central determinant of institutional performance and adaptability. Scholars and practitioners alike have emphasized the significance of cultivating a robust and competent organizational culture as a means to achieve strategic resilience, digital readiness, and stakeholder satisfaction (Kumar, 2025; Orero-Blat et al., 2024; Renalwin, 2025). Municipalities, as local governance institutions entrusted with the direct delivery of urban services, public infrastructure development, and community well-being, operate in an environment where public accountability, operational efficiency, and citizen engagement are paramount. As such, the alignment of internal cultural systems with external environmental demands is not a luxury but a strategic necessity (Haris & Nuraeni, 2025; Rezaei, 2024).

Organizational culture is understood as a shared system of values, beliefs, and behavioral norms that shapes how work is performed, how authority is exercised, and how employees interact both internally and with external constituents (Lee, 2024; Muralidhar et al., 2024). In the context of public sector organizations like municipalities, culture plays a pivotal role in mediating the effectiveness of service delivery, the responsiveness to citizen needs, and the success of reform initiatives. Studies have demonstrated that competent organizational cultures—marked by inclusivity, accountability, adaptability, and ethical conduct—are positively associated with improved organizational outcomes across sectors (Kim & Lee, 2024; Moradi et al., 2024; Safi Khani et al., 2024).

Recent research has highlighted that public organizations facing digital transformation, increasing demographic diversity, and rising citizen expectations must adopt cultural models that not only support performance but also foster innovation, emotional intelligence, and participatory governance (Nishitha & Kavitha, 2024; Supendi et al., 2024; Velyako & Musa, 2024). In this light, the development of a context-specific, empirically grounded, and theoretically coherent model of competent organizational culture for municipalities has become a critical research imperative (Kiakojouri, 2024; Rahimi et al., 2024). This study, therefore, was conducted to design a comprehensive model of competent organizational culture for the Municipality of Qods County, Iran—a rapidly growing urban jurisdiction dealing with the complexities of service demands, citizen interactions, and internal organizational challenges.

Methods and Materials

The present study employed a qualitative research design utilizing the thematic content analysis method to explore and conceptualize the dimensions of competent organizational culture in the Qods County Municipality. Data were collected through in-depth semi-structured interviews with 20 participants, including senior administrators, departmental managers, and subject-matter experts with extensive experience in municipal governance. The participants were selected using purposive sampling based on their familiarity with organizational dynamics and cultural practices within the municipality.

The analysis followed a systematic multi-phase coding approach, including familiarization with data, generation of initial codes, identification of themes, thematic mapping, definition and naming of themes, and finally, synthesis into a cohesive cultural model. To ensure credibility and dependability, coding was conducted by multiple researchers and verified through cross-comparative techniques.

The validity of findings was reinforced through member checks, prolonged engagement with the field, and alignment with theoretical literature.

Findings

The thematic analysis yielded a multi-dimensional model of competent organizational culture composed of nine primary dimensions, each encompassing a set of specific components.

1. **Customer-Centricity:** This dimension reflects the municipality's orientation toward citizen satisfaction, including elements such as respect for stakeholder input, effective internal and external communication, and proactive engagement with public feedback.
2. **Justice and Professional Ethics:** The study found that procedural, distributive, and interactional justice—along with adherence to professional ethics—were fundamental to building trust and fostering a positive cultural environment.
3. **Empowerment and Knowledge-Based Culture:** Organizational learning, continuous skill development, and the systematic creation and application of knowledge were identified as cornerstones of a competent culture.
4. **Culture of Participation and Collaboration:** This dimension emphasized the importance of open dialogue, team-based work structures, and cross-departmental collaboration in fostering a sense of shared responsibility.
5. **Emotional and Trust-Based Leadership:** Leadership styles characterized by empathy, emotional intelligence, authenticity, and appreciation of employees were viewed as central to cultural competence.
6. **Quality Orientation and Continuous Improvement:** A strong emphasis on innovation, change-readiness, and service quality improvement emerged as essential cultural features.
7. **Organizational Belonging, Loyalty, and Citizenship Behavior:** Cultural markers such as employee identification with the organization, organizational loyalty, and voluntary behaviors aimed at organizational enhancement were recurrent themes.
8. **Strategic Development and Inclusion:** The model included provisions for diversity, equity, and inclusion, such as leadership opportunities for minorities and women, as well as culturally responsive participation frameworks.
9. **Engagement in Work:** The final dimension focused on job involvement, team formation, capability development, and alignment of employee goals with organizational mission and vision.

Each of these dimensions contained multiple sub-components that were synthesized into an integrative framework aimed at enhancing organizational alignment, employee well-being, and service excellence.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the need for a systemic, inclusive, and strategic approach to shaping organizational culture within municipal institutions. The nine dimensions identified through empirical analysis reflect not only the operational needs of the Municipality of Qods County but also resonate with global understandings of what constitutes a competent and adaptive organizational culture. In particular, the model integrates classical cultural attributes—such as ethical behavior, team orientation, and leadership integrity—with contemporary imperatives like digital adaptability, inclusivity, and employee empowerment.

One of the most striking insights of the study is the interdependency between cultural dimensions. For instance, without justice and ethical leadership, attempts to cultivate collaboration or innovation

may fail due to distrust or demotivation. Similarly, without customer-centric values, the alignment between internal organizational activities and external service expectations remains fragile. This holistic perspective indicates that competent organizational culture is not a static set of values but a dynamic interplay of structural, behavioral, and contextual factors.

Moreover, the research highlights that municipalities, given their public mandate and visibility, must pay particular attention to the ethical and participatory foundations of culture. Citizens are not merely service recipients but active stakeholders whose perception of organizational fairness, transparency, and responsiveness shapes institutional legitimacy. Therefore, embedding emotional intelligence, cultural sensitivity, and equity in leadership and employee conduct becomes not only desirable but indispensable.

This model also brings forward the importance of a learning-oriented environment, where knowledge sharing, innovation, and adaptability are institutionalized. In a world marked by constant change, municipalities need cultural systems that are agile and forward-looking. Empowering employees, nurturing their capabilities, and involving them meaningfully in decision-making processes cultivates a culture that can withstand external shocks and internal complexities.

In conclusion, the model of competent organizational culture presented in this study offers a practical and theoretically robust framework for municipal reform and capacity-building. It provides policymakers, administrators, and practitioners with a blueprint for diagnosing cultural gaps, designing tailored interventions, and institutionalizing sustainable organizational practices. Future efforts may benefit from testing this model in diverse municipal settings, integrating it into performance assessment systems, and aligning it with strategic planning initiatives to ensure coherence, accountability, and long-term effectiveness.

References

- Haris, A., & Nuraeni, N. (2025). Adaptive Leadership in the Era of Disruption: Integrating Digital Transformation, Organizational Culture, and Teacher Performance (A Case Study of Muhammadiyah High Schools in Cianjur Regency). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(2), 1649-1661. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3961>
- Kiakojouri, D. (2024). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Journal of Dynamic Management Business Analysis*, 2(4), 1-12. https://www.researchgate.net/publication/385082895_Analysis_of_the_relationships_among_Organizational_Culture_Indicators_Using_the_DEMATEL_Method_at_the_Islamic_Azad_University_in_the_West_of_Mazandaran_Province
- Kim, D., & Lee, M.-J. (2024). The role of ethical leadership in enhancing organizational culture and performance. *International Journal of Management, Business, and Economics*, 1(2).
- Kumar, S. K. R. (2025). Influence of Sustainable Human Resource Practices on ITES Organizational Culture. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(13s), 522-530. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i13s.2107>
- Lee, S. N. (2024). Examining the Impact of Organizational Culture and Risk Management and Internal Control on Performance in Healthcare Organizations. *Advances in Management and Applied Economics*, 14(1), 1-4.
- Molavi, Z., & Haji Naghi, M. (2024). Identifying the Factors Affecting the Occurrence of Intra-Organizational Stroke in Governmental Organizations of Qom Province. *Organizational Culture Management Journal*, 22(2), 141-160. https://journals.ut.ac.ir/article_93978.html
- Moradi, S., Abbasi, J., Radfar, R., & Abdolvand, M. A. (2024). Qualitative Identification of Intervening Factors Affecting Digital Marketing Strategies in Successful Iranian Startups. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 4(2), 46-53. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.4.2.6>
- Muralidhar, L. B., Lakshmi, K. V. N., Swapna, H. R., Rupani, J., Nethravathi, K., Pandey, B. K., & Pandey, D. (2024). Impact of Organizational Culture on The Level of Corporate Social Responsibility Investments: An Exploratory Study. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-024-00371-9>

- Nishitha, K., & Kavitha, R. (2024). Exploring the Integration of Human Resource Management and Organizational Culture in Achieving Environmental Sustainability In Intersecting Human Resource Management and Organizational Culture for Environmental Sustainability. In (pp. 1-23). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch001>
- Orero-Blat, M., Leal-Rodríguez, A. L., & Palacios-Marqués, D. (2024). The Strategic Advantage of Innovative Organizational Culture: An Exploratory Analysis in Digital Transformation and Big Data Analytics Capabilities. *Journal of Management & Organization*, 1-20. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.74>
- Rahimi, B., Jahangirifar, M., & Hajalian, F. (2024). Designing a Model for Institutionalizing Organizational Culture Based on Synergy in the Parsian Hotel Group's Tourism Holding. *Journal of Value Creation in Business Management*, 2(4), 323-346. <https://ensani.ir/fa/article/584317/>
- Rahpeyma, A., Naderinasab, M., & Nasiri Farsani, M. (2024). Analysis of Corruption in the Managerial Elections of Sports Federations and Its Impact on Development Strategies. *Dynamic Management and Business Analysis*, 3(2), 34-50. <https://doi.org/10.22034/dmbaj.2024.2040251.1110>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>
- Rezaei, H. (2024). The role of organizational culture in the adoption of innovation and digital transformation in large companies. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(4).
- Ridley, C. R., Baker, D. M., & Hill, C. L. (2001). Critical issues concerning cultural competence. *The counseling psychologist*, 29(6), 822-832. <https://doi.org/10.1177/0011000001296003>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Safi Khani, R., Pardakhtchi, M. H., Kavousy, E., & Ahmadi, G. (2024). A Model of Organizational Culture for Clinical Staff at the Ministry of Health, Treatment, and Medical Education. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*. <https://doi.org/10.61838/>
- Saharui, F. M. L., Bogar, W., & Mokat, J. (2024). The Influence of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance at ODSK Regional General Hospital in North Sulawesi. *Technium Social Sciences Journal*, 63, 313-322. <https://doi.org/10.47577/tssj.v63i1.11951>
- Sarah, S. (2006). *Cultural competence guidelines and protocols*. Ethnic Communities Council of Victoria Inc, Statewide Resources Centre. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.academia.edu/34835813/Cultural_Competence_GUIDELINES_AND_PROTOCOLS&ved=2ahUKEwjyxt-x_ZiOAxVZ_rslHeQ-JYMQFn0ECBkQAQ&usq=AOvVaw0DnOFQmEZwZtRuE-c4BAZT
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Wiley Publishing. <https://doi.org/10.15358/9783800656608>
- Škrinjaric, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Steers, R. M., & Osland, J. S. (2020). *Management across cultures: Challenges, strategies, and skills*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108681209>
- Supendi, E. T., Maulia, A. H., Asari, L., & Won, S. (2024). The Influence of Emotional Intelligence on Work-Life Balance Mediated by Organizational Culture With Employee Welfare as Moderation. *Jeb*, 2(03), 95-105. <https://doi.org/10.59422/jeb.v2i03.605>
- Thompson, J., & Richardson, B. (1996). Strategic and competitive success: Towards a model of the comprehensively competent organization. *Management Decision*, 34(2), 5-19. <https://doi.org/10.1108/00251749610110274>
- Vatan, E., Raissi Ardali, G. A., & Shahin, A. (2024). Selecting information systems development models based on organizational culture: an integrated approach of DEMATEL and ANP. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(3), 531-560. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-08-2021-0164>
- Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 11956-11975. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>
- Widodo, S. D., Winarno, A., Saragih, R., & Puspitasari, D. (2024). The Influence of Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: The Mediating Role of Digital Transformation. *International Journal of Economics Business and Management Research*, 08(09), 272-287. <https://doi.org/10.51505/ijebmr.2024.8916>
- Wilenius, M. (2006). Cultural competence in the business world: a Finnish perspective. *Journal of Business Strategy*, 27(4), 43-49. <https://doi.org/10.1108/02756660610677119>

- Winata, L. R. W. (2024). The Influence of Organizational Culture, Situational Leadership and Emotional Intelligence on Organizational Commitment Through Job Satisfaction at PDAM Tirta Ardhia Rinjani, Central Lombok Regency. *Journal of Economics Finance and Management Studies*, 07(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-17>
- Yaghoubi Noor, M., & Kouchakzadeh, R. S. (2005). Information Technology Support for Knowledge Management. *Industrial Management Quarterly*, 9, 41-56. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://journals.atu.ac.ir/article_4382.html&ved=2ahUKEwj-vI7J_ZiOAxs8bsIHfo1M2gQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw0BadMNDAJ-cBLvW3IUKF-3