

طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران

غلامحسین نیکوکار^۱، محمدرضا سلطانی^۲، عباس نیاوند^۳

چکیده: این پژوهش با هدف طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی، در پی پاسخ به این سؤال است که الگوی بومی شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی کدام است؟ برای دستیابی به الگویی که بتواند پاسخ دقیق و صریحی به سؤال فوق باشد، ابتدا مدل‌ها و الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی ارائه‌شده نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران، به‌دقت مورد بررسی قرار گرفت و پس از تحلیل نقاط قوت و ضعف هر کدام و با توجه به اقتضات و الزامات سازمان‌های نظامی و انتظامی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی احصا و برای سنجش و تعیین میزان اهمیت و اعتبار هر شاخص، در اختیار خبرگان قرار گرفت. الگوی پیشنهادی دارای پنج بعد، بیست ویژگی و نودوپنجاه شاخص است که با روایی بالایی (۹۳/۷) به تأیید خبرگان رسید. در تجزیه‌وتحلیل داده‌های این پژوهش کاربردی، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. یافته‌های پژوهش، پنج نوع فرهنگ (آرمان‌گرا، تعالی‌گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی) را برای این الگو برمی‌شمارد که فرهنگ تعالی‌گرا رتبه اول و فرهنگ قانون‌گرا رتبه آخر را کسب کرده است. این الگو با توجه به ابعاد سازمانی و با برخورداری از فرهنگ‌های یاد شده، می‌تواند به‌طور منطقی و همه‌جانبه، فرهنگ سازمانی جامعه مورد مطالعه را سنجش، اندازه‌گیری، رصد و مدیریت کرد.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ آرمان‌گرا، فرهنگ تحول‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا، فرهنگ سازمانی، فرهنگ قانون‌گرا، فرهنگ مکتبی.

۱. دانشیار گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۲. استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۳. دکترای مدیریت سیستم، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۳/۲۶

نویسنده مسئول مقاله: محمدرضا سلطانی

E-mail: mrs_soltan@yahoo.com

مقدمه

در شرایط کنونی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز، به‌منزله سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه‌گر شده است. به‌گفته دیگر، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی به فرهنگ آنها وابسته است (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲). پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد، از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش کلانی از وقت، بودجه و توجه صاحب‌نظران را به خود اختصاص داده است. گاهی در سازمان‌ها این سؤال مطرح بوده که چگونه می‌توان عملکرد مدیران و کارکنان را بهبود بخشید. هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رابینز، ۱۳۷۴). در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی برخوردارند و اعضای آنها نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها تعهد دارند، ارتقای اثربخشی سازمانی، به‌وضوح مشهود است. با توجه به جایگاه و تعریف فرهنگ سازمانی، نکته‌ای که باید مورد توجه مدیران سازمان‌ها باشد، اینکه به‌طور اساسی اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای فرهنگی، تا چه اندازه می‌توانند در راستای تحقق مأموریت سازمان و اصلاح نظام‌های سازمانی دارای کارکردهای مثبت و حمایت‌کننده باشند. با توجه به این چالش اساسی، لازم و حیاتی است تا مدیران درخصوص ارزش‌های حاکم بر سازمان تحت سرپرستی خود آگاهی و اشراف کامل داشته باشند و با وسعت نظر وافی و کافی، به مدیریت عملکرد سازمان پرداخته و به‌طور مستمر نسبت به رصد و سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی اقدام کنند تا در این رهگذر از نقش و تأثیر فزاینده فرهنگ سازمانی بر تمامی ابعاد و سطوح تصمیم‌گیری مدیران غافل نشوند.

آنچه مشهود است، اینکه با وجود سپری شدن بیش از سه دهه از عمر پُربرکت انقلاب اسلامی و با توجه به تأکیدهای مکرر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) به توجه بیش از پیش به موضوع فرهنگ، هنوز هم آن‌گونه که باید، به این مقوله اهتمام‌نشده و سازمان‌های ما در این زمینه توجه کافی نداشته‌اند، تا آنجا که امروزه نخستین بند از سیاست‌های کلان نظام اداری، به موضوع نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی اختصاص یافته است.

بسیاری از مدیران و رهبران سازمان‌ها، تمایل دارند فرهنگ را مجموعه‌ای از متغیرهای متمایزی چون باورها، ارزش‌ها، هنجارها، داستان‌ها و نمادهای ظاهری دانسته و آن را مورد مطالعه قرار دهند و با دستکاری و مدیریت این مجموعه، ضمن بهره‌برداری مناسب از آن برای بهبود عملکرد، از تنش‌ها و معضلات ناشی از ناکارآمدی نظام‌های فرهنگی و ارزشی سازمان در قالب کارکردهای منفی فرهنگ، اجتناب ورزند که در این میان سازمان‌های نیروهای مسلح با

توجه به مأموریت‌های حساس و مهمی که در ابعاد مختلف نظامی، انتظامی، امنیتی، اجتماعی و فرهنگی به‌عهده دارند، باید به این امر اهتمام بیشتر مبذول دارند.

باید اضافه شود که انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی موفقیت‌آمیز در هر سازمانی، تنها از طریق شناخت دقیق ویژگی‌های فرهنگ سازمانی آن سازمان، همراه با اتخاذ راهبردهای اساسی مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی آن سازمان ممکن است.

بر این اساس، هدف پژوهش، طراحی و تبیین الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران و پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. با کدام مدل می‌توان فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی را مورد شناسایی، سنجش و ارزیابی قرار داد؟

۲. الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران کدام است؟

۳. الگوی پیشنهادی برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی دارای چه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟

پیشینه نظری

تعریف فرهنگ سازمانی

صاحب‌نظران در ارائه تعریفی کامل و جامع از فرهنگ و فرهنگ سازمانی با مشکلاتی مواجه هستند. اگر ادعا کنیم به تعداد اندیشمندان این حوزه، از فرهنگ و فرهنگ سازمانی تعریف ارائه شده است، اغراق نکرده‌ایم. بی‌شک تعداد تعاریف ارائه‌شده پُرشمار است، بنابراین در اینجا به یکی از این تعاریف بسنده می‌شود. «الگویی است از پیش‌فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در روبه‌رویی با مشکلات، برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف یا ایجاد کرده است. چنین الگویی در مسیر حرکت این گروه اعتباریافته و سودمندی و کارآمدی آن اثبات شده است، در نتیجه به‌منزله شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به دیگران انتقال می‌یابد و به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات، آموخته می‌شود» (شاین، ۱۳۸۳).

پیشینه فرهنگ سازمانی

به‌دلیل تنوع آثار ترجمه‌ای و تألیفی حول موضوع فرهنگ سازمانی، برآن شدیم تا در بخش بررسی سوابق موضوع فرهنگ سازمانی، فقط به اهم نظریه‌ها و مدل‌هایی که در این عرصه ارائه

شده است، اشاره کرده (جدول ۱) و از ذکر بقیه موارد که خیلی نیز مفید و راهگشا نخواهد بود و به پژوهشگران و دانشجویان کمک چندانی نخواهد کرد، پرهیز کنیم.

جدول ۱. گونه‌شناسی و مدل‌های شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی

فرهنگ‌ها				مدل‌ها	معرفی مدل‌ها بر مبنای تجربه‌های فرهنگ سازمانی
سلسله‌مراتبی	توافق و مشارکت	ایدئولوژیک	عقلایی	کوبین، ۱۹۸۵	
سنگری	تیمی	باشگاهی	علمی	سانن فیلد، ۱۹۸۹	
مبتنی بر تداوم	مشارکتی	مأموریتی	انعطاف‌پذیر	دنیسون، ۱۹۹۵	
شبکه‌ای	شخصی	قدرتی	وظیفه‌ای	چارلز هندی، ۱۹۸۱	
-	تدافعی / تهاجمی	انفعالی / تدافعی	سازنده	کوک و لافرتی، ۱۹۸۷	
سلسله‌مراتبی	بازاری	کارآفرینی	باشگاهی	کامرون و کوبین، ۲۰۰۶	
گلخانه‌ای	هدف محور	بورکراتیک	قبیله‌ای	ترامپنارس، ۲۰۰۵	
شبکه‌ای	تکه‌تکه	سربازی	گروهی	رابینز و لانگتن، ۲۰۰۱	
تصادفی	هماهنگ	سیستم بسته	سیستم باز	اسلوبودینگ، ۲۰۰۱	

پیشینه پژوهش در سازمان‌های نظامی و انتظامی

سازمان‌های نظامی و انتظامی در هر جایی که باشند، در پی تحقق اهداف و مأموریت‌های مشابهی هستند. صیانت از مرزهای کشور، نظام حاکم، جان، مال و عزت انسانی برای ایجاد جامعه‌ای متعالی و فاخر مهم‌ترین این اهداف است. به سبب این شباهت، دست‌اندرکاران امر ویژگی‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی خاصی را تعریف کرده‌اند و کارکنان را برای تضمین آن اهداف ملزم به رعایت آن ویژگی‌ها و ارزش‌ها می‌کنند. نکته شایان توجه در این خصوص، آنکه به دلیل تشابه اهداف تعریف‌شده، چاره‌ای جزء تعریف ارزش‌های فرهنگی یکسان وجود ندارد. از این رو در این بخش تلاش شده است تا نظام‌های فرهنگی و ارزش‌های نهادهای نظامی و انتظامی در فرامرزها مورد کالبدشکافی قرار گیرند تا ضمن احصای ویژگی‌ها و ارزش‌های فرهنگی سازمان‌های نظامی، نواقص و کمبودهای آنها را نیز شناخت و درصدد طراحی الگوی کاملاً بومی و مبتنی بر ارزش‌های دینی و ملی برآمد. به همین منظور در پژوهش رو، به دلیل طبقه‌بندی بودن و عدم امکان دسترسی به ارزش‌های فرهنگ سازمانی ارتش‌های جهان، فقط بیانیه ارزش‌های پلیس در بیست‌ویک شهر بزرگ جهان از جمله شهرهای: پوول، چلسی، سان‌فرانسیسکو، ژنو، دورهام، شهر نیومن، اورنج ویل، میشیگان، میزوری، هول و... مورد مطالعه قرار گرفت که وجوه اشتراک و افتراق فرهنگ و ارزش‌های سازمانی این سازمان‌ها استخراج شد که مجموع آنها در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. تطبیق ارزش‌های فرهنگی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران و سازمان‌های نظامی و انتظامی دیگر دنیا

حوزه‌های مشترک	حوزه‌های مورد تأکید در نیروهای مسلح ج.ا.ا	حوزه‌های مورد تأکید در سایر سازمان‌های نظامی و انتظامی دنیا
<ul style="list-style-type: none"> - مأموریت‌مداری و تأکید بر تحقق اهداف سازمان؛ - نیروی انسانی زبده و ماهر از طریق آموزش و بهسازی منابع انسانی؛ - همکاری و تشریک مساعی کارکنان و واحدهای مختلف؛ - هماهنگی و انسجام داخلی؛ - آگاهی نسبت به محیط و رخدادهای تهدید آمیز؛ - جلب رضایت و آسایش اجتماعی؛ - به‌کارگیری تجهیزات و فناوری‌های پیشرفته. 	<ul style="list-style-type: none"> - معنویت و تقید کارکنان سازمان به شئون اخلاقی و دینی؛ - تأکید بر اقتدار منطقه‌ای و بین‌المللی؛ - ولایت‌مداری؛ - پاسخ‌گویی در مقابل حاکمیت و مردم سازمان؛ - ظلم‌ستیزی سازمان در داخل و خارج از کشور؛ - رحمت و عطف سازمان در برخورد با مردم به‌منزله خلق خداوند - آگاهی سیاسی مدیران و فرماندهان سازمان و موضع‌گیری در قبال آنها. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجه به معیشت و زندگی فردی کارکنان؛ - بهبود شرایط زندگی شغلی کارکنان؛ - هویت بخشی به افراد برای جلب تعهد و انگیزه؛ - رعایت عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان؛ - رابطه نزدیک کارکنان با فرماندهان و رهبران خود؛ - سنجش و بهبود شاخص‌های عملکردی (مدیریت عملکرد)؛ - پاس‌خگویی در قبال تعهدها و مسئولیت‌های شغلی.

فرهی بوزنجانی و اشکذری، (۱۳۹۱)

الگوی مفهومی پژوهش

دلایل و پیش‌زمینه‌ها

از آنجا که می‌توان مدعی شد، سازمان‌های نظامی و انتظامی از دسته سازمان‌های پیچیده، تخصصی و چندبُعدی هستند و مأموریت، اهداف و راهبردهای مشخصی را دنبال می‌کنند، انتخاب یک الگو از بین الگوهای موجود فرهنگ سازمانی برای شناسایی، ارزیابی و سنجش مؤلفه‌های فرهنگی این سازمان‌ها، کار دشواری است. بنابراین ناگزیر از طراحی الگوی بومی برای شناسایی و مدیریت فرهنگ سازمانی خاص این سازمان‌ها هستیم. در این بخش به رویکردهایی که در تعیین ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب وجود داشته است، اشاره می‌شود:

۱. توجه به مبانی دینی و ارزش‌های اسلامی و انقلابی؛
۲. اهتمام به تحقق انتظارات حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری از سازمان؛
۳. تمرکز بر جهت‌گیری‌های اصلی و اسناد بالا دستی به‌منزله مطلوبیت‌های اساسی سازمان (مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها و اهداف)؛
۴. تأکید بر عوامل ناظر بر تقویت یکپارچگی و انسجام درونی سازمان؛
۵. توجه به انطباق‌پذیری و عوامل ناظر بر ابعاد محیطی و پویای سازمان؛
۶. توجه به ابعاد اصلی چهارگانه نظریه‌های سازمان و مدیریت؛

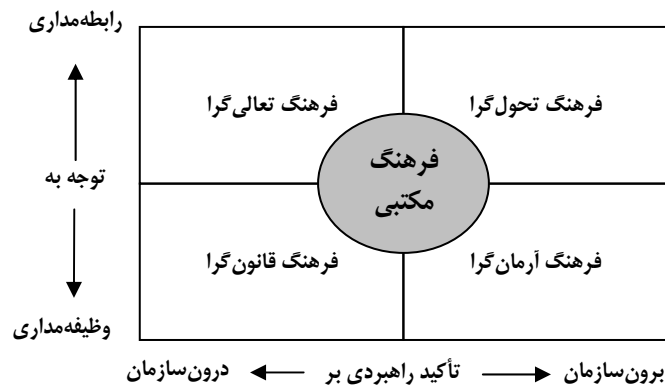
۷. توجه به ارزش‌ها و ویژگی‌های مشترک انواع الگوهای مطالعه فرهنگ سازمانی.

ابعاد و ویژگی‌های مدل مفهومی

اگرچه الگوهایی که برای سنجش، ارزیابی و مدیریت فرهنگ‌های سازمان مطرح شده است، از جامعیت لازم برخوردار نیستند و در هر کدام از آنها نارسایی‌هایی به چشم می‌خورد، اما در تعداد قابل توجهی از این الگوها به لحاظ نوع رویکردها، بر یکسری ابعاد و ویژگی‌های اصلی و مشترک فرهنگ سازمانی تأکید شده است؛ به این معنا که در اغلب این مطالعات، بر بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان از یکسو و بعد یکپارچگی، وحدت و ثبات درونی سازمان از سوی دیگر تأکید شده است و نیز، ضمن اینکه بر ارزش‌های منابع انسانی تمرکز شده، در عین حال بر راهبردهای بلندمدت، برنامه‌ریزی و هدف‌مداری سازمان نیز تأکید شده است.

با توجه به آنچه گفته شد و رویکردهایی که در تدوین و تبیین ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، مد نظر قرار گرفت، پنج نوع فرهنگ به شرح زیر پیشنهاد شد.

۱. فرهنگ مکتبی: مربوط به بعد حاکمیت ارزش‌های اسلامی - انقلابی در سازمان؛
 ۲. فرهنگ تحول‌گرا: مربوط به بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان؛
 ۳. فرهنگ تعالی‌گرا: مربوط به بعد محتوایی و انسان‌محور بودن سازمان؛
 ۴. فرهنگ آرمان‌گرا: مربوط به بعد معنایی و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان؛
 ۵. فرهنگ قانون‌گرا: مربوط به بعد ساختاری و سلسله‌مراتبی سازمان.
- شکل ۱ نمایی از این پنج فرهنگ را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نمودار رویکردها و ابعاد اصلی مدل مفهومی

فرهنگ‌های یادشده، روی دو پیوستاری به‌نمایش درمی‌آید که در یک سو، وضعیت سازمان با توجه به دو بعد تأکید استراتژیک بر درون (محیط داخلی)^۱ یا برون (محیط خارجی)^۲ سازمان و در پیوستار دوم، توجه به رابطه‌مداری^۳ (فرد) و وظیفه‌مداری^۴ (شغل) قرار داد. هر کدام از این فرهنگ‌ها از چهار ویژگی اصلی برخوردارند که نمایان‌گر ارزش‌های آن فرهنگ هستند. بنابراین، به‌طور کلی این الگو دارای بیست ویژگی است که سه تا شش شاخص^۵ (به‌طور عمده با پنج شاخص)، هر ویژگی یا معیار را اندازه‌گیری می‌کنند و درنهایت، برای سنجش تمامی شاخص‌ها از یک پرسش‌نامه نودوچهار گزینه‌ای (گویه‌ای) استفاده می‌شود. اولویت‌بندی این فرهنگ‌ها به‌لحاظ میزان مطلوبیت و تأثیر آن در بهبود نگرش و رفتار کارکنان و نیز، اثربخشی و بهره‌وری سازمانی است که به‌ترتیب عبارتند از: ۱. فرهنگ مکتبی؛ ۲. فرهنگ تحول‌گرا؛ ۳. فرهنگ تعالی‌گرا؛ ۴. فرهنگ آرمان‌گرا؛ ۵. فرهنگ قانون‌گرا.

تبیین اجزای هر یک از انواع فرهنگ‌های مدل مفهومی پژوهش

فرهنگ مکتبی

عوامل^۶ و متغیرهای^۷ ناظر بر دین مبین اسلام و ارزش‌های انقلاب اسلامی به‌منزله فرهنگ محوری و مسلط سازمان‌های نظامی و انتظامی و ماهیت انقلابی آنها، در ذیل این فرهنگ قرار می‌گیرند. فرهنگ مکتبی هنگامی در سازمان شکل می‌یابد که جهت‌گیری‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، انجام وظایف سازمانی، برپایه مبانی و دستورهای مکتب اسلام و ارزش‌های منبعث از انقلاب اسلامی باشد. در این نوع از فرهنگ، توأمان هم به محیط خارجی سازمان و هم به محیط داخلی آن تأکید می‌شود. همچنین، در عین حال که رابطه‌مداری مد نظر قرار می‌گیرد بر وظیفه‌مداری نیز، از دید آموزه‌های دینی، توجه می‌شود. فرهنگ محوری و غالب این سازمان‌ها، آن‌گونه که در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر آن تصریح شده است، می‌تواند و باید به‌طور مشخص بر شاخص‌های اسلامی و انقلابی استوار باشد. بر اساس سنت الهی، تنظیم رفتارهای فردی، سازمانی و اجتماعی افراد، منطبق بر شاخص‌های اسلامی (معنویت‌گرایی)^۸، عمل به تکلیف، جهاد فی سبیل‌الله^۹، شجاعت و

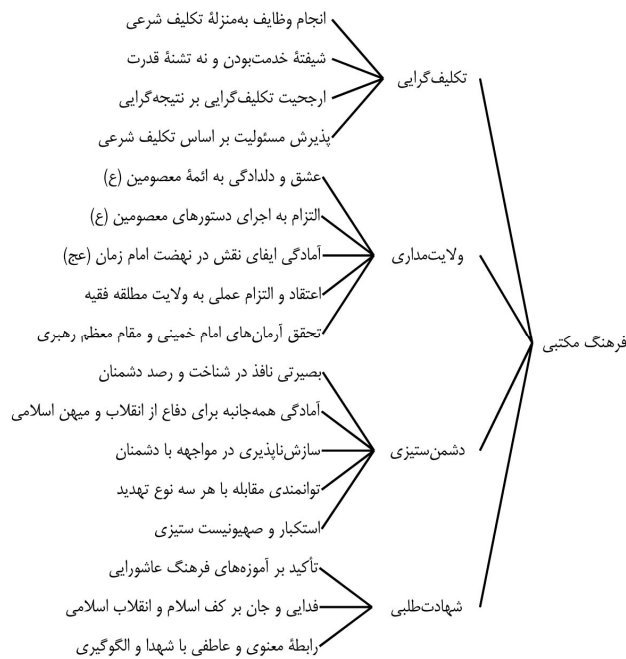
1. Internal Focus
2. External Focus
3. People Orientation
4. Task Orientation
5. Index
6. Variables
7. Factors

۸. سوره مزمل آیه‌های ۵، ۸ و ۲۰.

۹. سوره توبه، آیه‌های ۱۹ و ۱۱۱؛ سوره صف، آیه ۴؛ سوره عادیات، آیه ۱ تا ۴؛ سوره بقره، آیه ۱۹۳؛ سوره قصص، آیه ۸۳.

شهادت‌طلبی)، در سامان‌یافتن امور دنیوی و اخروی افراد کمک خواهد کرد^۱ و اسباب دنیوی و طبیعی نیز، در خدمت فرد در راستای ارتقای استعدادهای روحی و درجات معنوی او قرار می‌گیرد.^۲ در این صورت، مبنای شکل‌گیری آینده‌ای امن و پایدار برای چنین فردی، پاکی و پرهیزگاری و نیکوکاری^۳ و افزایش نعمت‌های مادی و معنوی^۴ بوده و درنهایت، به اجرای احکام^۵ الهی منجر می‌شود.

با توجه به رسالت و مأموریتی که برای سازمان‌های نظامی و انتظامی تعریف شده است، چهار ویژگی تکلیف‌گرایی، ولایت‌مداری، دشمن‌ستیزی و شهادت‌طلبی، مؤلفه‌هایی هستند که در ارتباط نزدیکتر و منطقی با هم، عوامل فرهنگ مکتبی را تشکیل می‌دهند و به هم‌پایانی و اثربخشی هرچه بیشتر منجر خواهند شد. مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی عبارتند از:



۱. سوره طلاق، آیه ۲ و ۳.

۲. سوره ذاریات، آیه ۵۶.

۳. سوره زمر، آیه ۳۰.

۴. سوره أعراف، آیه ۹۶.

۵. سوره جن، آیه ۱۶.

فرهنگ تحول‌گرا

فرهنگ تحول‌گرا که کارکرد اصلی آن معمولاً در محیط‌های پویا، چالشی، رقابتی و در شرایط متلاطم و پیچیده است، از یک سو بر متغیرهای محیط خارجی و از سوی دیگر بر رابطه‌مداری، تأکید دارد. ارزش‌های غالب این فرهنگ، به‌آسانی قابلیت دریافت، تفسیر و اعمال تغییرات محیطی مورد نیاز سازمان را داشته و با هوشمندی شانس بقا، رشد و توسعه سازمان را بالا می‌برد. به همین سبب بر ارزش‌های محوری، همچون مزیت‌آفرینی، دانایی‌محوری، نوشوندگی و خطرپذیری تأکید می‌ورزد. قرآن کریم و روایات معصومان (ع) در موارد عدیده‌ای بر این ارزش‌ها تأکید می‌کنند که به برخی از این موارد اشاره می‌شود:

- تأکید مستمر بر علم‌آموزی^۱، تا آنجا که امام کاظم (ع) می‌فرماید: مَنَاسَتَوَى يَوْمَهُ فَهُوَ مَعْبُودٌ^۲ «هر کسی که دو روزش مساوی باشد (و روز بعد بهتر از روز قبل نباشد) مغبون است»^۳.
- عدم برابری افراد عالم با جاهل^۴؛
- تکیه بر تغییر و تحول دائمی در زندگی بشر؛
- حرکت به سوی کمال و نزدیک شدن به خداوند متعال^۵؛
- آینده‌نگری و آینده‌گرایی^۶؛
- عبرت‌گرفتن از حوادث و رویدادهای پیشین^۷؛
- تلاش برای ساختن آینده‌ای روشن پایدار و انسانی^۸؛
- استفاده از فرصت‌های پیش رو.^۹

اغلب مدل‌های مطالعه فرهنگ سازمانی بر این بعد (انطباق‌پذیر با محیط خارجی سازمان) تکیه دارند. به بیان دیگر، صاحب‌نظران از فرهنگ تحول‌گرا در قالب واژگانی چون سازگاری، انطباق‌پذیر، انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر، یادگیرنده، مشتری‌مدار و مواردی از این دست، یاد می‌کنند (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲؛ هافستد، ۱۹۹۷؛ دنیسون، ۱۹۹۵؛ هلریگل و اسلوکم، ۱۹۹۶).

۱. سوره مجادله، آیه ۱۱ و سوره طه، آیه ۱۱۴.

۲. بحار الأنوار، ج ۷۸، ص ۳۲۶.

۳. سوره زمر، آیه ۹.

۴. سوره آل عمران، آیه ۱۳۱.

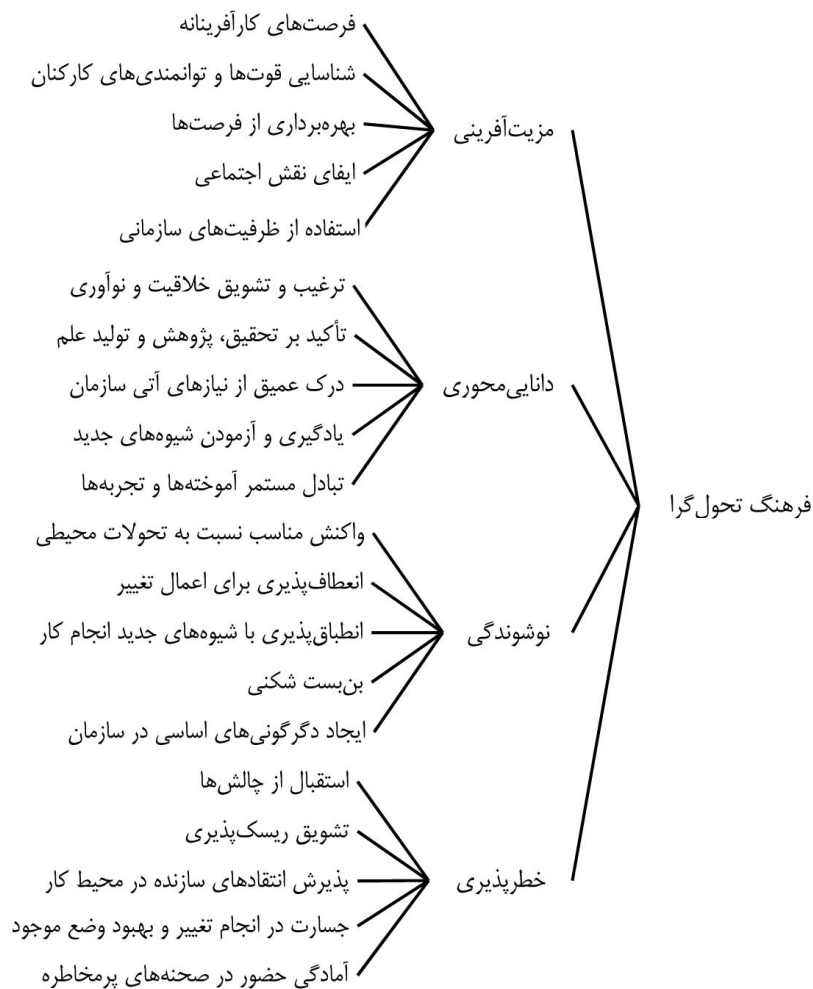
۵. سوره حشر، آیه ۱۸.

۶. سوره ق، آیه‌های ۳۶ و ۳۷.

۷. سوره حشر، آیه ۱۸.

۸. سوره اعراف، آیه ۱۸۵.

تطبیق با شرایط و اتخاذ سیاست مناسب و به‌هنگام، مورد تأکید اغلب اندیشمندان حوزه رفتار سازمانی است (شاین، ۲۰۰۲؛ سات، ۲۰۰۰؛ هافستد، ۲۰۰۱ و اوچی، ۱۹۸۱).
مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی به‌شرح زیر هستند:



فرهنگ تعالی‌گرا

در فرهنگ تعالی‌گرا با رویکرد انسان‌مداری، ضمن تمرکز بر محیط داخلی سازمان، تلاش می‌شود تا بر عامل منابع انسانی، همچون سرمایه اصلی و برترین مزیت رقابتی سازمان توجه شود؛ در نتیجه در این فرهنگ، بر ارزش‌های محوری، مانند کرامت انسانی، کمال‌گرایی، رهبری الهام‌بخش و پویایی اجتماعی تأکید می‌شود.

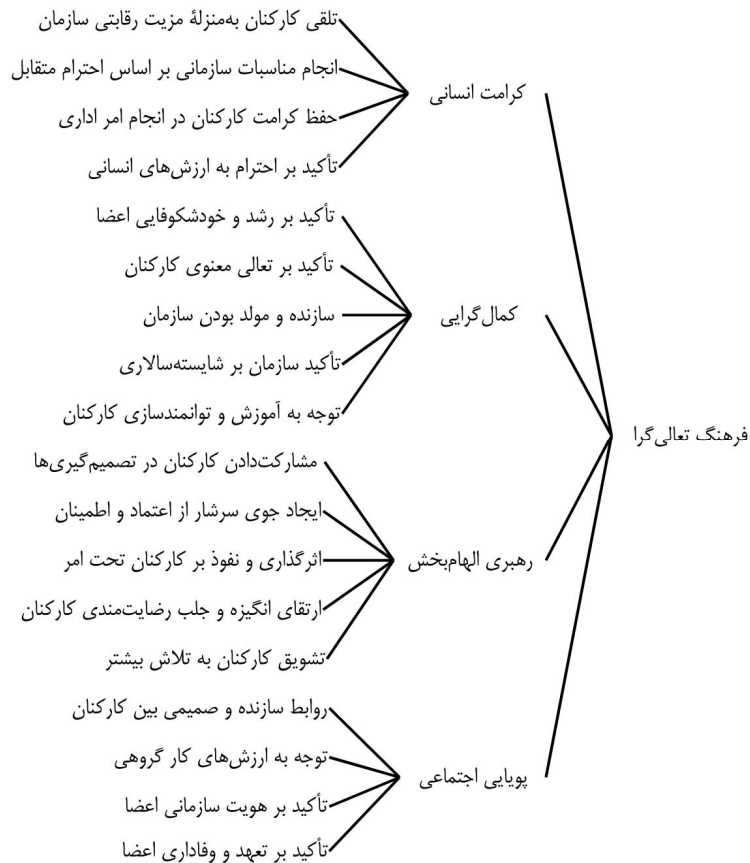
پرواضح است که توجه به سرمایه انسانی^۱ و چگونگی رشد، مدیریت و هدایت آن، به مسئله اول سازمان‌های پویا و هوشمند تبدیل شده است. موضوعی که از دیدگاه آموزه‌های اسلامی، به‌منزله گل سرسید آفرینش، از چنان مرتبه و منزلتی برخوردار است که به «خلیفه‌الله»^۲ ملقب شده و از روح خود در او دمیده است^۳، به «احسن تقویم»^۴ آفریده شده، بر همه آفریده‌ها برتری^۵ داده شده، همه اسما را بدو آموخته^۶ و او را «مسجود فرشتگان»^۷ قرار داده است. بدیهی است که توسعه مشارکت کارکنان، منجر به پویایی و اثربخشی هرچه بیشتر سازمان می‌شود و رهبری و مدیریت مشارکتی، این امکان را برای مدیران فراهم می‌کند تا در فرایند تغییر بر مقاومت‌ها فائق آیند (کامینگز و اورلی، ۲۰۰۱؛ دنیسون، ۱۹۹۵؛ کرایتنر و کینچی، ۲۰۰۱).

نگاهی به مدل‌هایی که برای مطالعه فرهنگ سازمانی طراحی و تبیین شده است، این واقعیت را آشکار می‌کند که اغلب الگوها به بعد منابع انسانی و اهمیت آن در باروری و بالندگی سازمانی توجه زیادی کرده‌اند و با مضامینی همچون بهره‌وری انسانی (پیترز و واترمن، ۱۹۸۹)، توافق و مشارکت (کویین، ۱۹۸۵)، فرهنگ باشگاهی (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶)، قبیله‌ای (ترامپنارس، ۲۰۰۵)، گروهی (رایبیز، ۱۹۹۵)، بعد مشارکتی (دنیسون، ۱۹۹۵؛ هلریگل و اسلوکم، ۱۹۹۶) از آن نام برده‌اند.

مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی به شرح زیر خلاصه شده‌اند:

1. Human Capital

۲. سوره بقره، آیه ۳۰.
۳. سوره حجر، آیه ۲۹ و ۳۲.
۴. سوره تین، آیه ۴.
۵. سوره اعراف، آیه ۷۰.
۶. سوره بقره، آیه ۳۱.
۷. سوره بقره، آیه ۳۴ و سوره اعراف، آیه ۱۱.



فرهنگ آرمان‌گرا

فرهنگ آرمان‌گرا تلاش می‌کند تا ضمن تأکید بر وظیفه‌مداری و توجه به شغل، بر جهت‌گیری‌های استراتژیک و اهداف بلندمدت سازمان نیز تأکید کند. آرمان‌گرایی فرهنگ سازمانی، برپایه برخورداری از اهداف کلان، روشن، شفاف، نشاط‌انگیز و امیدآفرین استوار است که از چشم‌انداز سازمان سرچشمه گرفته و آینده‌ای مطلوب را برای سازمان ترسیم می‌کند (کامینگز و اورلی، ۲۰۰۱). در فرهنگ آرمان‌گرا بر مدون، واضح و شفاف‌بودن راهبردها تأکید می‌شود و اغلب صاحب‌نظران، داشتن راهبردهای روشن و مدون را عاملی اثربخش در فرهنگ سازمانی تلقی کرده‌اند (کامینگز و اورلی، ۲۰۰۱؛ دنیسون، ۲۰۰۱؛ ایوانز، ۲۰۰۵).

بر اساس منابع دینی، هدف آرمانی و متعالی این فرهنگ رسیدن انسان به رشد و تکامل است که انسان باید در آن مورد آزمایش و امتحان قرار گیرد؛ آینده سعادت‌مندان^۱ را برای خود رقم بزنند و فرصتی برای سعادت و شادکامی همیشگی^۲ خود و هم‌نوعان فراهم آورد. ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ سازمانی، چشم‌انداز محوری، استراتژی محوری و هدف‌مداری است که از طریق توجه زیاد سازمان بر محیط خارجی، حاصل می‌شود. در اکثر مطالعات فرهنگ سازمانی به بعد رسالتی سازمان، در قالب واژگانی چون، فرهنگ مشتری‌مداری (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)، فرهنگ عقلایی (کویین، ۱۹۸۵) و فرهنگ مأموریتی (دنیسون، ۱۹۹۵) توجه شده است. مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی عبارتند از:



۱. جاثیه، آیه ۲۳.

۲. سوره انبیاء، آیه ۱۰۵.

۳. سوره توبه، آیه ۳۳؛ سوره قصص، آیه ۵ و سوره نور، آیه ۵۵.

فرهنگ قانون‌گرا

این فرهنگ زمانی در سازمان شکل می‌یابد که سازمان ضمن توجه به محیط داخلی، بر حفظ محیط کاری و اهتمام به الزامات شغل نیز تأکید می‌کند. ارزش‌های غالب در این نوع فرهنگ، یکپارچگی، قانون‌مندی، برخورداری از فرایندهای منطقی و نظام‌های مدون است. تسلیمی، سنجقی، ایزدی (۱۳۸۷)، اهمیت انسجام و یکپارچگی سازمان را این‌گونه توصیف می‌کنند: «اهمیت این عامل به قدری است که شاین (۱۳۸۳) یک فصل از کتاب معروف مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری خود را به آن اختصاص داده است».

راجع به ضابطه‌مداری در قرآن کریم، آیه‌های قابل توجهی وجود دارد. برای مثال در داستان حضرت یوسف می‌فرماید، علت انتصاب یوسف به خزانه‌داری، امین بودن و دانستن علم مربوطه است؛ چون امانت‌دار و دانا هستم مرا به خزانه‌داری منصوب کن^۱. همچنین در مورد طالوت که از طرف خدا فرمانده سپاه بنی‌اسرائیل شد، می‌فرماید: چون از لحاظ علمی و جسمی صلاحیت لازم را داراست به فرماندهی برگزیده شد^۲. در آیه‌های دیگر قرآن، خداوند ملاک‌ها و ضوابط برتری را نزد خود بیان می‌دارد: ملاک برتری در نزد خدا، میزان تقوای انسان‌هاست^۳. همچنین در آیه‌ای دیگر می‌فرماید: به کسانی که ایمان دارند و در میان کفار و مشرکان هستند و ایمانشان در خطر است ولی هجرت نمی‌کنند، پست و مقام ندهید^۴. خداوند متعال در آیه‌ای از قرآن کریم بندگان خوب خود را برای برخورداری از معیار و ملاک تعادل در رفتار، می‌ستاید^۵. در حدیثی آورده شده است که پیامبر اکرم (ص) بر نظم و استحکام امور تأکید فرمودند^۶.

از ویژگی‌های اغلب سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های نظامی، حاکمیت نظام سلسله‌مراتبی و وجود سلسله‌مراتب سازمانی و فرایندها، روندها و دستورکارهای رسمی و تعریف شده است تا بر آن اساس، مناسبات زنجیره‌وار و سامان‌مند اداری شکل می‌گیرد.

در اغلب مطالعات فرهنگ سازمانی، از این فرهنگ با عناوینی چون فرهنگ نقشی، (چالز هندی، ۱۹۸۱)، فرهنگ سلسله‌مراتبی (کوین، ۱۹۸۵)، فرهنگ مبتنی بر تداوم، (دنيسون، ۱۹۹۵) و فرهنگ بوروکراتیک (هلریگل، ۱۹۹۶) یاد می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های پیشنهادی برای ارزیابی میزان حاکمیت چنین فرهنگی به شرح زیر خلاصه شده‌اند:

۱. سوره یوسف، آیه ۵۵.

۲. سوره بقره، آیه ۲۴۷.

۳. سوره حجرات، آیه ۱۳.

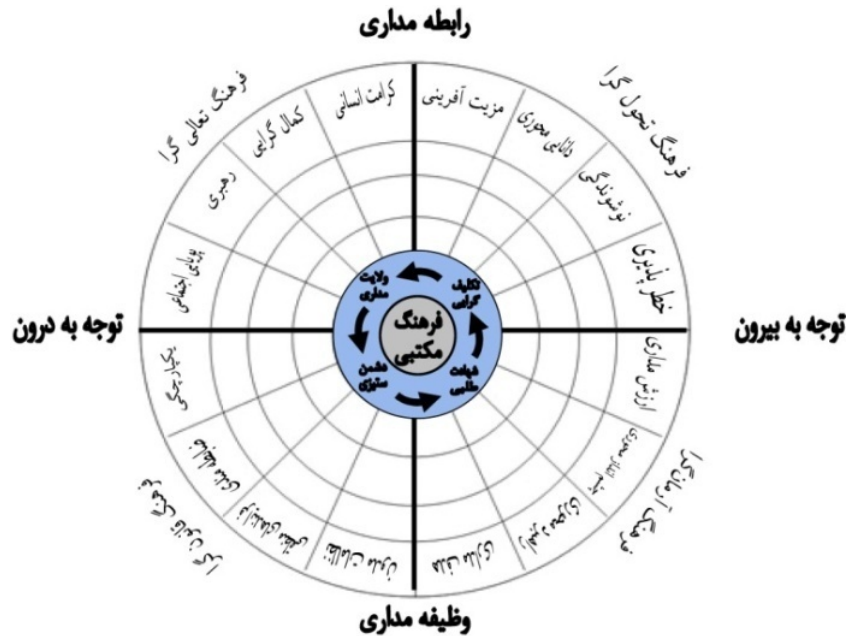
۴. سوره انفال، آیه ۷۲.

۵. سوره فرقان، آیه ۶۷.

۶. جامع‌الصغیر، ج ۱، ص ۳۸۴؛ کنز العمال، ج ۳، ص ۹۰۷.



ترکیب این پنج نوع فرهنگ در شکل ۲ ترسیم شده است. در این شکل، شمای فرهنگ‌های سازمانی (فرهنگ مکتبی، فرهنگ تحول‌گرا، فرهنگ تعالی‌گرا، فرهنگ آرمان‌گرا و فرهنگ قانون‌گرا) که شرح آنها گذشت، ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هریک از ویژگی‌ها، از چهار چارک، تشکیل شده‌اند که نمره میانگین حاصل از سنجش شاخص‌های هر ویژگی در وضعیت موجود یا مطلوب، در چارک مورد نظر قرار می‌گیرد. چارک اول شامل میانگین‌های بین ۱ تا ۲۵ درصد، چارک دوم ۲۶ تا ۵۰ درصد، چارک سوم ۵۱ تا ۷۵ درصد و چارک چهارم ۷۶ تا ۱۰۰ درصد است.



شکل ۲. نمودار انواع فرهنگ‌های سازمانی مدل پژوهش

روش‌شناسایی پژوهش

پژوهش حاضر به‌لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و با توجه به روش گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های پیمایشی و از نوع مطالعات غیر آزمایشی و توصیفی تعریف می‌شود. ابزارهای مختلفی به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده پژوهش‌ها قرار می‌گیرد که پرسش‌نامه یکی از فراگیرترین و دقیق‌ترین ابزار برای کسب داده‌های پژوهش است. در پژوهش پیش رو با توجه به نوع آن، برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه بسته با مقیاس چنددرجه‌ای لیکرت، از خیلی کم تا خیلی زیاد (۱ تا ۵) استفاده شد.

برای سنجش روایی و پایایی پرسش‌نامه، الگوی پژوهش، ابعاد، ویژگی‌ها و سؤال‌های آن (پرسش‌نامه) به تأیید بیست‌ویک نفر از افراد خبره و استادان دانشگاه جامع امام حسین (ع) و صاحب‌نظر در حوزه فرهنگ سازمانی از مجموع نیروهای مسلح و خارج از نیروهای مسلح (سبزه نفر استاد دانشگاه و هشت نفر از کارشناسان ارشد نیروهای مسلح) رسید. سؤال‌هایی که از اعتبار کمی برخوردار بودند (زیر ۷۰ درصد) از پرسش‌نامه حذف یا اصلاح شدند. اغلب سؤال‌ها از اعتبار بالای ۹۰ درصد برخوردار بوده‌اند، در نتیجه روایی کل ابزار سنجش ۹۳/۷ به‌دست آمد. ضریب

کل پایایی پرسش‌نامه ۹۲/۳ تعیین شد و تعداد شش سؤال که همبستگی منفی داشتند، از پرسش‌نامه حذف شدند.

یافته‌های پژوهش

از آنجا که انجام هر پژوهشی مستلزم برخورداری از الگو و چارچوب مفهومی علمی و قابل قبولی است، بنابراین در این مطالعه مدل پژوهش و نیز ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن، از حیث میزان روایی و نیز قابلیت سنجش تمامی ابعاد و زوایای فرهنگ سازمانی بومی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، در اختیار خبرگان امر قرار گرفت و در نتیجه کلیت مدل و ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن تأیید شد که میزان اهمیت و وزن هر یک از ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتایج حاصل از میزان اهمیت ابعاد فرهنگ سازمانی از دید خبرگان

ردیف	عنوان بعد	اعتبار هر بعد از نظر خبرگان			
		اعتبار دارد		اعتبار ندارد	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	فرهنگ مکتبی	۱۸	۸۷/۹۶	۳	۱۲/۰۴
۲	فرهنگ تحول‌گرا	۱۹	۸۸/۶۵	۲	۱۱/۳۵
۳	فرهنگ تعالی‌گرا	۱۹	۹۱/۴۵	۲	۸/۵۵
۴	فرهنگ آرمان‌گرا	۱۸	۸۸/۷	۳	۱۱/۳
۵	فرهنگ قانون‌گرا	۱۷	۸۷/۵۱	۴	۱۲/۴۹
۶	فرهنگ کل سازمان	۱۹	۸۸/۸۵	۲	۱۱/۱۵

نتایج حاصل از جدول ۳ بیانگر این است که از دید خبرگان، تمامی انواع فرهنگ‌های یادشده برای مطالعه، سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی از اعتبار و روایی بالایی برخوردار هستند. برابر ابعاد بالا و در میان فرهنگ‌های ذکر شده، از نظر خبرگان فرهنگ تعالی‌گرا دارای بالاترین اعتبار و امتیاز (۹۱/۴۵) بوده و فرهنگ قانون‌گرا دارای پایین‌ترین امتیاز (۸۷/۵۱) است.

در بین مؤلفه‌های بیست‌گانه، مؤلفه یکپارچگی، بالاترین رتبه و اهمیت (۹۵/۷۵) و مؤلفه فرایندهای منطقی، پایین‌ترین امتیاز (۸۱) را از نظر خبرگان کسب کرده‌اند.

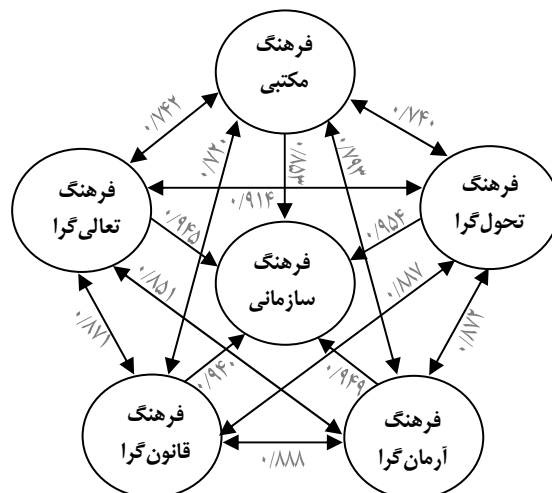
نتیجه‌گیری

بدیهی است موضوع فرهنگ سازمانی که در دهه‌های اخیر، به شدت توجه بسیاری از پژوهشگران، صاحب‌نظران و مدیران را به خود جلب کرده است، از دامنه وسیع و متنوعی از نظریه‌ها و ایده‌ها برخوردار است و توجه به این موضوع، نشان از تأثیر شایان آن بر رشد، پویایی، بهره‌وری و بالندگی سازمان دارد.

در انجام پژوهش حاضر از ابعاد و زوایای مختلف به فرهنگ سازمانی نگریسته شده است تا در نهایت، مدلی ارائه شود که از قابلیت و توانایی بالایی برای مطالعه، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران برخوردار باشد. با توجه به مطالعه و بررسی الگوهای مختلف و نیز الزامات و اقتضات خاص سازمان‌های نظامی و انتظامی (مدل مقتضیات پژوهش)، پنج بعد فرهنگی، بیست مؤلفه و نودوشش گویه شناسایی شد که طی پرسش‌نامه‌ای با روایی بالایی (۹۳/۷) به تأیید خبرگان رسید.

در پاسخ به سؤال‌های پژوهش که الگوی پیشنهادی برای سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران کدامند و دارای چه ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌هایی هستند، باید مدل به دست آمده از نتایج این پژوهش را معرفی کرد. در این راستا، ارتباط و سنجش میزان همبستگی بین ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی به صورت دوجه‌دو با استفاده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون تعیین شد و همان‌گونه که در شکل ۳ نشان داده شده است، اجزای مدل دارای همبستگی بسیار قوی بوده و از اعتبار بالایی نیز برخوردار است.

بنابراین، مهم‌ترین دستاورد و نوآوری این پژوهش، ارائه مدلی بومی برای سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران است که از ویژگی‌هایی چون، مبتنی بودن ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی بر ارزش‌های اسلامی و انقلابی، اهتمام به تدابیر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، توجه به متغیرهای تأثیرگذار درون و برون سازمانی، غنای تئوریک و چارچوب مفهومی قوی، توجه به تمامی ابعاد و متغیرهای نظریه‌های سازمان و مدیریت، سادگی و سهولت معرفی و سنجش عوامل فرهنگی سازمان، شمولیت و قابلیت کاربرد این مدل در سازمان‌های مشابه، قابلیت ترسیم نیمرخ فرهنگی در وضعیت موجود و مورد انتظار، توانمندی در تحلیل روندها و پیش‌بینی فرصت‌ها و تغییرات فرهنگی و امکان مقایسه و سنجش رابطه هر یک از فرهنگ‌های مدل با یکدیگر، برخوردار است.



شکل ۳. نمودار ضرایب همبستگی بین فرهنگ سازمانی و پنج نوع فرهنگ مدل مفهومی

منابع

- قرآن کریم، (۱۳۸۵). ترجمه الهی قمشه‌ای، تهران: مؤسسه فرهنگی - هنری المقربون.
- تسلیمی، م. س.؛ سنجقی، م. ا. و ایزدی، م. (۱۳۸۷). طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ‌ساز) جمهوری اسلامی ایران، مقاله علمی پژوهشی، دو ماهنامه علمی - پژوهشی دانشگاه شاهد.
- رابینز، ا. (۱۳۸۴). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها. ترجمه پارسائیان و اعرابی. چاپ هشتم. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- شاین، ا. (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران: سیمای جوان.
- فرهی بوزنجانی، ب.؛ زارع اشکذری، ج. (۱۳۹۱). فرهنگ سازمانی پلیس ایران. تهران.
- Cameron, K. S. and Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational Culture: Based of the Competing values Framework*. USA: Jossy-Bass.
- Cook, R.A. and Lafferty, J.C. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth. USA, MA: Human Synergisties.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G., (2001). *Organizational Development & Change*. Seventh Ed., U.S.A, MA: South-Western College Publishing.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. USA, MA: Addison - Wesley.

- Denison, D.R. (1995). *Corporate culture and organizational Effectiveness*. USA, MA: John Wiley.
- Dolan, S. L. and Salvador, G. (2004). Managing by Values in the Next Millennium of Classification, D23, *Journal of Organizational Culture*, (3):14-33.
- Evans, P. & Walf, B. (2005). Collaboration Rules. *Harvard Business Reviw*, Retrieved from <http://www.kurtstuke.com/FPU/TL605/Collaboration%20Rules.pdf>.
- Gordon, G. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 26 (6): 74-91.
- Handy, C. (1991). *Gods of Management*. London, MA: Pan.
- Hellrigel, D. and Slocum, J. (1996). *Management*, U.S.A., M.A: Addison- Wesley.
- Hofsted, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (2001). Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quartly*, 35 (2): 286-316.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organization: Software of the Mind*. New York, MA: Graw-Hill.
- Kreitner, R. & Kinichi, A. (2001). *Organizational Behavior*. USA, MA: MC- Grow Hill.
- Litwin, G.H. and Stringer. R. A. (1968). *Who Define Organizational Climate*. San Francisco, MA: West Publishing Company.
- Ott, S. S. (1984). *The Organizational Culture Perspective Richard Irwin, Inc*.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanes Challenge' Reading*, USA, MA: Addison-Wesley.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. Jr. (1986). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, USA, Harper & Row.
- Pettigrew. M. (1976). Studing Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 122-137.
- Quinn, R. E. (1985). A Special Model of Organizational Effectiveness Criteria: Toward a Competing Vauues Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3):349-366.
- Quinn, R. E. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures*, in: P. J. Frost and others, *Organizational Culture*, N. Y.: Sage.
- Robbins, S. and Nancy L. (2001). *Organizational Behavior*. Canada, MA: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1997). *Organizational Behavior*, USA, MA: Prentice – Hall.

- Robson, W. P. & Walters, M. (1989). *Changing Culture, New Organizational Approaches*, Institute of Personnel Management. First Published.
- Sathe, V. & Davidson, E. J. (2000). *Toward a New Conceptualization of Culture Change*, California, Sage Publication.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed, San Francisco, Jossey- Bass.
- Schein, E.H. (2002). *Coaching & Consultation: Are they same?* In M, Goldsith L. Hyons, and A. Freas, *Coaching for Leadership*” San Francisco, Jossey- Bass.
- Slobodnik, A. J. and Lipman, S.D. (2001). *Finding Your Compass: Aligning Organizational Culture with Business Practice*. Option for Change, USA, M.A: Addison- wesly.
- Sonnenfield, E. (1989). *Conceptualization of Culture Change*, USA, MA: sage publication.
- Trompenaars, F. (2005). *Four Corporate Cultures*, In: Chapter 8, *Organization Culture*, USA, Prentice-Hall.