

خودارزیابی فرهنگی؛ رهیافتی نوآورانه در نیل به تعالی فرهنگی

دکتر عزت‌الله اصغری زاده^۱

احمد رضا قاسمی^۲

(تاریخ دریافت ۸/۴/۸۸ - تاریخ تصویب ۲۰/۵/۸۸)

چکیده

از جمله مفاهیم عرضه شده در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگ در سالیان اخیر، ابزار و مفهوم مهندسی فرهنگی می‌باشد. به واسطه اهمیت بی‌تردید این مقوله در مناسبات سیاسی و اقتصادی، توسعه و تعمیق ارزش‌های اجتماعی و رضایت شهروندان و مواردی از این دست؛ این تحقیق اهدافی چون توصیف و تبیین مفهوم مهندسی فرهنگی (به عنوان یک استعاره مدیریت راهبردی فرهنگ)، و تبیین مفهوم خودارزیابی فرهنگی را دنبال می‌کند.

بدین لحاظ این مقاله مرکب از سه بخش اصلی می‌باشد. بخش نخست به معرفی و تبیین ابعاد و کاردهای استعاره مهندسی فرهنگی می‌پردازد. بخش دوم مقاله به تحلیل انتقادی کارکردها و نیمه تاریک مهندسی فرهنگی می‌پردازد. بخش سوم نیز سعی در تبیین مفهوم نوین خودارزیابی فرهنگی در تدوین و عملیاتی نمودن نقشه تعالی فرهنگی، دارد.

واژه‌های کلیدی: مهندسی فرهنگی، مدیریت راهبردی فرهنگ، نقشه تعالی فرهنگی، خودارزیابی فرهنگی.

۱- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ahmadrezaghasemi@yahoo.com

۲- دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه تهران.

۱- مقدمه و معرفی

پیشرفت‌های خیره‌کننده فناوری اطلاعات، توسعه روزافزون صنعت گردشگری و سیاست‌های اقتصادی شرکت‌های چند ملیتی در استفاده از قابلیت‌های کلیدی سایر کشورها از جمله عواملی است که روند جهانی شدن را با حرکتی اجتناب‌ناپذیر مواجه ساخته است. امروزه معنا و مفهوم مرزهای جغرافیایی و سیاسی کمرنگ گشته و مفهوم جدیدی تحت عنوان مرزهای فرهنگی پدید آمده است (هاوس و دیگران، ۲۰۰۲: ۲). از این رهگذر رویارویی و تعامل فرهنگ‌ها بیش از گذشته بایستی مورد توجه و مداقه قرار گیرد. در صورت عدم تجهیز نظام مدیریت راهبردی فرهنگ ملی به ابزارهایی چون مهندسی فرهنگی، در جهت بازشناسی و مواجهه با تهدیدها و فرصت‌های پیش رو، ضمن حذف وجوه ضعیف و ناکارآمد فرهنگ بومی، سایر اجزاء مفید و کارآمد آن نیز در کوره ذوب جهانی‌سازی فرهنگ‌ها از بین خواهد رفت. این پدیده به از خود بیگانگی فرهنگی^۱، از بین رفتن میراث ارزشی، هویت ملی و سرمایه‌های فرهنگی کسب شده در طی سالیان دراز توسط اعقاب و پیشینیان ما منجر خواهد شد.

طی دهه گذشته مفاهیم مهم و درخور توجهی همچون گفتگوی تمدن‌ها، ایران فرهنگی و مهندسی فرهنگی در عرصه مدیریت فرهنگی کشور از سوی دولتمردان و محققین داخلی مطرح گردیده است. مفهوم مهندسی فرهنگی نخستین بار در سال ۱۳۸۱ توسط رهبر معظم انقلاب در جهت تأکید و تبیین لزوم توجه به فرهنگ و ابعاد ارزش‌های فرهنگی به کار گرفته شد. مهندسی فرهنگی با هدف بازطراحی، اصلاح و ارتقاء شئون و مناسبات اقتصادی، سیاسی، امنیتی، قضایی و اجتماعی کشور بر اساس فرهنگ مهندسی شده با توجه به شرایط و مقتضیات ملی و جهانی مطرح گردیده است. توسعه علمی و خردمندانه این مفهوم می‌تواند به عنوان ابزاری در جهت رفع و حذف کژکارکردهای فرهنگ موجود و شناسایی نقاط مثبت و سازنده ابعاد فرهنگ ملی و سایر ملل و قومیت‌ها به کار گرفته شود. بدیهی است عدم توجه به این مقوله یا مفاهیمی از این دست منجر به تضعیف فرهنگ و میراث هویت ملی ایرانیان در تقابل با فرهنگ‌های بیگانه خواهد شد. از جمله خطرترین نقش‌های رهبری، ترسیم چهارچوب‌های فکری صحیح و مناسب جهت شکل‌دهی اذهان پیروان می‌باشد. اهمیت این مسأله تا بدان جاست که پیروان واقعیت‌ها و

۱ - Cultural alignment

مسائل پیرامون خود را با توجه به تصویری که رهبر در اذهان پیروان ترسیم می‌کند، تعبیر و تفسیر می‌کنند. این پدیده را چهارچوب بخشی به رفتار دیگران^۱ اطلاق می‌کنند. سخنرانی مارتین لوتر کینگ با عبارت "من یک رؤیا دارم!" آغازگر جنبش بزرگ حقوق شهروندی در آمریکا بود (رایبیز و جاج، ۲۰۰۷: ۴۳۱). کاربرد چنین الفاظی در ادبیات تحت عنوان صنعت استعاره^۲ مرسوم می‌باشد. در صنعت استعاره نویسنده قسمتی از اجزاء تشبیه (مشبه‌به، یا ادات تشبیه) را حذف نموده ولی معنای ضمنی این ارکان از مفهوم جمله برداشت می‌گردد (هیچ، ۲۰۰۶: ۹۲). مکتب پسانوین‌گرایی مدیریتی نیز با الهام از این مقوله ادبی به ارائه چهارچوب‌هایی معنایی در خصوص مضامین مورد نظر محققین و اندیشمندان آن حوزه پرداخته است. هر نویسنده با انتخاب استعاره‌ای خاص، جنبه‌ها یا ویژگی‌های خاصی از یک مقوله را بزرگنمایی نموده است (مورگان، ۱۳۸۳: ۳۶۲). اخیراً به موازات کاربرد این مفهوم در علوم سیاسی، مفهوم جدیدی تحت عنوان الگوسازی فرهنگی^۳ در ادبیات مدیریت فرهنگی باب گردیده است که نمایانگر فرایند ساخت یا الگوسازی اقدامات به منظور مشروعیت‌بخشی و هدایت اقدامات و فعالیت‌های درون‌سازمانی می‌باشد. البته این الگوها در فرایندی جمعی ساخته و پرداخته می‌گردد و مبتنی بر ارزش‌های صرف فردی نمی‌باشد (گرنویل و دیگران، ۲۰۰۳: ۷۲). از این رو می‌توان بدین صورت استنباط نمود که ترکیب واژگان مهندسی و فرهنگی دلالت بر تدوین الگوی عقلایی و خردگرایانه در مدیریت راهبردی فرهنگی دارد. به عبارت دیگر مهندسی فرهنگی را می‌توان استعاره‌ای در جهت برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و ارزیابی سیاست‌های خاص فرهنگی تحت عنوان فرهنگ مطلوب، تلقی نمود. از این رو در ادامه به بررسی الگوهای عقلایی رایج در مدیریت راهبردی فرهنگ پرداخته‌ایم.

۲- مدیریت راهبردی فرهنگ

در دیدگاه مدیریت راهبردی، ما با دو رویکرد متمایز در خصوص تصمیم‌سازی مواجه هستیم که هر یک از این دو رویکرد^۴ در شرایطی خاص یاریگر سازمان و مدیران در امر تصمیم‌سازی

۱- Framing

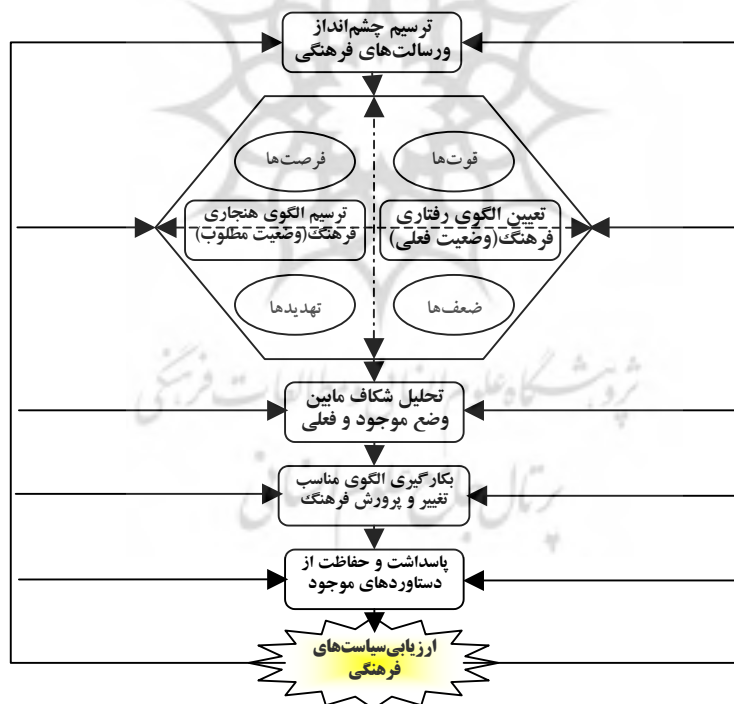
۲- Metaphore

۳- Cultural Framming

۴- رویکرد کارآفرینانه مبتنی بر نگرش شهودی مدیر و دیدگاه فرایندی مبتنی بر دیدگاه عقلایی و خرد جمعی می‌باشد. در این بخش ما به بررسی رویکرد فرایندی و عقلایی مدیریت راهبردی فرهنگ می‌پردازیم.

است. در این قسمت با استمداد از دو ابزار متداول مدیریت راهبردی یعنی فرایند مدیریت راهبردی فرهنگ و نقشه راهبرد (کارت امتیازی متوازن) به ارائه دو گزینه یا رویکرد در جهت پیاده‌سازی مهندسی فرهنگی می‌پردازیم. نمودار (۱) توصیف‌گر فرایند مدیریت راهبردی فرهنگ می‌باشد. این الگو با تدوین چشم‌انداز آغاز گردیده و مطابق الگو با بررسی نظم رفتاری (وضعیت موجود) و نظم هنجاری (وضع مطلوب) به تحلیل شکاف^۱ پرداخته و با توجه به مقتضیات محیطی به ارائه راهبردهای فرهنگی در حوزه مدیریت راهبردی فرهنگ می‌پردازد. پس از اجرای تغییرات لازم است که مطابق نظریه کرت لوین، فرایند انجماد مجدد (که معادل با پاسداشت و حفاظت از دستاوردهای فرهنگی است)، صورت پذیرد. چرا که موقعیت پس از اجرای تغییر، وضعیتی ناپایدار بوده و ممکن است به حالت قبل از انجام تغییر بازگردد.

نمودار (۱): فرایند مدیریت راهبردی فرهنگ (تلفیق مدل فرایند مدیریت راهبردی هاروارد و مدیریت فرهنگی رولینسون و الگوی تغییر کرت لوین)



ابزار و رویکرد دیگری که در خصوص مدیریت راهبردی فرهنگ قابلیت کاربری دارد، مدل کارت امتیازی متوازن^۱ و نقشه راهبرد^۲ می‌باشد. فلسفه آغازین این مدل مبتنی بر سنجش عملکرد دارایی‌ها و عوامل نامشهود علاوه بر دارایی‌های مشهود در سنجش عملکرد بوده است. این مدل به سبب توانایی و قابلیت‌های ویژه خود همچون قابلیت انطباق پذیری با اهداف مختلف کسب و کار از سوی سازمان‌های مختلفی اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی به کار گرفته شده است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۶). هرچند در ابتدا کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری در جهت سنجش عملکرد معرفی گردید، با گذشت زمان و ارائه مفاهیمی چون نقشه راهبرد و^۳ RADAR و همطرازی^۴ به ابزاری قدرتمند در بکارگیری الگوی فرایندی مدیریت راهبردی مبدل گردیده است. در سال ۲۰۰۳ نورتن و کاپلان منطق نقشه راهبرد را به مدل کارت امتیازی متوازن جهت برقراری ارتباط بهتر با مخاطبان و نیز بر ایجاد روابط علی و ایجاد انسجام مابین راهبردها ارائه نمودند. در این راستا تحقیقات دیگری در عرصه داخلی در زمینه استفاده از کارت امتیازی متوازن در مدیریت راهبردی فرهنگ صورت پذیرفته است (قاسمی، ۱۳۸۶؛ الوانی و هاشمیان، ۱۳۸۷). این الگو با در نظر گرفتن چهارچوبی از ارزش‌های غایی همچون بهبود ارزش‌های فرهنگی، اغناء ارزش‌های فرهنگی، توسعه ارزش‌های فرهنگی، و مطلوبیت‌سازی ارزش‌های فرهنگی درصدد دستیابی به تعالی فرهنگی می‌باشد (قاسمی، ۱۳۸۶: ۸). سطوح معرفی شده در این مدل متناظر بر سطوح ارائه شده در نقشه راهبرد (منظر مالی با اهداف و آمال فرهنگی، مشتریان با خرسندسازی مردم، فرایندها با بدنه عملیاتی نظام و یادگیری و رشد با نهادهای فرهنگ‌ساز) و بر اساس رویکرد دارایی‌مبنا^۵ در توسعه و تعمیق ارزش‌های فرهنگی می‌باشد.

نکته مهم در خصوص نقشه راهبرد تعالی فرهنگی آنست که این مدل الگوبرداری از یک مدل مشتری‌مدار (در اینجا مردم‌مدار) در انعکاس و برآورده‌سازی آمال و ارزش‌های مطلوب ذی‌نفعان

۲ - Balance scorecard

۳- مخفف واژه‌های Review & Assasment, Approach, Deployment, Result می‌باشد.

۴ -Alignment

۵ - Asset Based veiw

را دارد (سطح سوم نقشه). مورد اخیر به واسطه آنکه در کشورهایی نظیر ایران فاصله قدرت^۱ در سطح بالایی می‌باشد (گاپتا و دیگران، ۲۰۰۲: ب: ۱۹)، امکان ایجاد حرکت نوینی در خصوص مشارکت فرهنگی و مدنی فراهم می‌نماید. بدیهی است که مشارکت و حمایت مردمی، به عنوان موتور محرکه در طرح‌های فرهنگی محسوب می‌گردد.

۳- چالش‌های فراروی مهندسی فرهنگی

آنچنانکه پیشتر ذکر شد مهندسی فرهنگی به عنوان استعاره‌ای از رهیافت عقلایی و خردمندانه مدیریت راهبردی فرهنگ شناخته شده است. کورت لوین نظریه پرداز مشهور مدیریت عنوان می‌دارد "هیچ چیز به اندازه یک تئوری خوب در راستای اعتلای علمی اثرگذار نیست"، این در حالی است که گوشال بر این باور است "هیچ چیز به اندازه یک نظریه بد (در حوزه علوم انسانی و مدیریتی) مخرب و نابودکننده نیست"، چرا که نظریات ارائه شده در خصوص علوم طبیعی و فیزیک (من باب مثال علوم کهکشانی) منطبق و چهارچوب کاری این سیستم‌ها را عوض نمی‌کند ولی نظریه‌های ارائه شده در چهارچوب علوم انسانی، ذهن مدیران و محققین را منحرف نموده و این انحراف در مواردی به راه‌های غیر قابل بازگشت منجر می‌گردد (گوشال، ۲۰۰۵: ۷۷). اهمیت این موضوع از این لحاظ است که ارائه راهکارهای نامناسب در حوزه فرهنگ نه تنها منجر به عدم توسعه و اغناء فرهنگی نمی‌شود، بلکه زمینه افول و اضمحلال فرهنگی را نیز فراهم می‌نماید. بیر و همکاران در قالب مقاله‌ای که چرا طرح‌های تغییر موجب تغییر نمی‌شوند، بیان می‌دارند چنین طرح‌هایی بر اساس یک تئوری تغییر طراحی شده‌اند که اساساً نادرست است (آرمستراک، ۱۳۸۱: ۱۲۰). با قبول این پیش فرض و فرایندهای مرتبط با مدیریت راهبردی فرهنگ، تأمل و مذاقه در خصوص موارد زیر الزامی می‌نمایند.

۳-۱- نگرش منتج از نگاه استعاره گونه به فرهنگ

آنچنانکه می‌دانیم مقوله فرهنگ دارای وجوه، صور و سطوح مختلفی می‌باشد. گستره معنایی فرهنگ به حدی است که یکی از محققین بیش از ۱۶۰ تعریف در حوزه‌های مختلف فرهنگ گردآوری نموده است (کاهارانا و دیگران، ۲۰۰۵: ۲). همچنین هر یک از مکاتب مدیریتی از

۱- Power distance

منظری خاص (همچون عاملی منسجم، تفکیکی، یا پاره پاره^۱) به مقوله فرهنگ نگریسته اند (هچ، ۲۰۰۶: ۳۷۰). یکی از محدودیت‌های مهندسی فرهنگی به عنوان استعاره مدیریت راهبردی فرهنگ آنست که استعاره تنها می‌تواند در خصوص شباهت‌های میان دو پدیده به ارائه توضیح پردازد ولی در مورد تفاوت‌های آنان سخنی به میان نمی‌آورد. زمانی که از استعاره برای درک پدیده‌ها استفاده می‌کنیم، غالباً به تفاوت‌های مابین آنها تأکید نمی‌ورزیم یا به کلی آنرا نادیده می‌گیریم (مورگان، ۱۳۸۳: ۳۷۵).

نظریه پردازان فرانونین گرا هرگز با یک استعاره واحد که می‌تواند شبیه پذیرش یک روایت بلند دیگر باشد، موافق نیستند. در حقیقت چندگانگی استعاره مدنظر بوده و ایشان بعد زیبایی شناختی^۲ را محور جدایت نظرات خود قرار داده‌اند. یعنی از طریق مقایسه پدیده با شکل‌های کشف یا بازنمایی هنرمندانه^۳ جنبه‌های زیباشناختی پدیده را احصاء می‌کنند (هچ، ۲۰۰۶: ۹۶). استعاره با بزرگنمایی عنوان یک خصیصه یا وجه از موضوع، سایر جنبه‌های موضوع را به حاشیه می‌کشاند (پسکواکس، ۱۹۹۸: ۸۱۹).

به مقدمه بحث و بحث چهارچوب پردازی بازمی‌گردیم. تیم مدیریتی کاخ سفید جهت حمله و عملیات نظامی علیه افغانستان نام عملیات را "عدالت نامتناهی"^۴ انتخاب نمود. این واژه در فرهنگ امریکایی نوعی معنای ربوبیت را بر اذهان و افکار عمومی القاء نموده و برقراری عدالت خداوندی را به دولتمردان آمریکا منتسب می‌نمود. از این رو ایشان پس از وقوف به اشتباه خود نام عملیات را به "آزادی ماندگار" تغییر دادند. در خصوص واژه مهندسی فرهنگی نیز با توجه به بار معنایی آن، این شبهه بر اذهان متبادر می‌گردد که دست‌اندرکاران و مدیران کشور بر مقوله فرهنگ، کنترل و احاطه تام و تمام داشته‌اند و همچنین فرهنگ مفهومی فیزیکی و اصلاح فرهنگ به فرایندی مکانیکی تشبیه گردیده است. در حالی که این نگرش در خصوص فرهنگ، مختص برخی طرفداران مکتب نوینگرایی مدیریت است و مکاتب فرانونین‌گرایی و

۱ - Infragmented

۲ - Aesthetic Dimension

۳ - Artistic Representation or Discovery

۴ - Infinite Justice

نمادین_تفسیری^۱ با این نگرش مخالفت می‌ورزند(هیچ، ۲۰۰۶: ۹۸). جهت ارضاء و تأمین سایر دیدگاه‌ها و بهبود چهارچوب ذهنی افکار عمومی، استفاده از واژه‌هایی نظیر تعالی فرهنگی (و استعاره‌هایی از این دست) به پذیرش این مفهوم از سوی متخصصین و چهارچوب‌پردازی افکار عمومی کمک بیشتری خواهد نمود.

۲-۳- استیلاجویی یا ایدئولوژی فرهنگی^۲

این بحث در نظریات اشخاصی همچون کارل مارکس به کرات چشم می‌خورد. ایشان بر این باورند که اتخاذ اینگونه سیاست‌ها در جهت کسب قدرتی نامشروع از طریق تحکم یا ایدئولوژی فرهنگی محقق می‌شود(فیلی و ویلموت، ۱۹۸۸: ۳۳۹). مسأله سلطه فرهنگی^۳ اشاره به مسأله فرایند مهندسی اجماع^۴ از طریق شکل‌دهی به هنجارها و نهادهای نمادین دارد که باورهای ایدئولوژیک را ابلاغ و مورد حمایت قرار می‌دهد. این اجماع مهندسی شده که مایه شعور کاذب^۵ می‌شود، کانون تمرکز انتقادات شدید نسبت به برنامه‌های تغییر فرهنگ، مدیریت کیفیت جامع، بازمهندسی و دیگر ابتکار عمل‌های مدیریتی متداول را شکل می‌دهد(هیچ، ۲۰۰۶: ۳۲۱). نمود و مصداق بارز این مقوله در تاریخ ایران، سیاست‌گذاری رضا شاه پهلوی در خصوص کشف حجاب و برنامه‌ریزی جشن‌های پر زرق و برق ۲۵۰۰ ساله پادشاهی محمدرضا پهلوی در جهت کسب مشروعیت و وجهه جهت حکومت پادشاهی خود که مغایر با فرهنگ قناعت، سادگی و ارزش‌های ایرانی-اسلامی بوده است.

موضوع و بحث دیگر لزوم توجه به مقوله عدالت فرهنگی^۶ در برنامه‌ریزی‌های مدیریت راهبردی فرهنگ و مهندسی فرهنگی می‌باشد. عدالت فرهنگی بدین مفهوم است که ارزش‌ها و نگرش‌های فرهنگی افراد و خرده فرهنگ‌ها محترم شمرده شده و در جهت بروز و شکوفایی آنها، اقدامات لازمه مبذول گردد(شبکه فرهنگی پاسادونا، ۲۰۰۵: ۴۱). گارت

۱- Interpretive-Symbolic

۲- Hegemony or Cultural ideology

۳- Cultural Domination

۴- Engineering

۵- از دیدگاه مارکسیست شعور کاذب مشتمل بر دو ایده مشابه یعنی استیلاجویی و ایدئولوژی مرتبط می‌گردد.

۶- Cultural Equity

هافستد(فرهنگ‌شناس مشهور آمریکایی) در جایی عنوان می‌دارد که هر حقیقتی در گوشه‌ای از دنیا، در گوشه‌ای دیگر دروغی بیش نیست. یکی از معضلات امروزی جوامع بشری در پدیده جهانی‌سازی(القاء ارزش‌های بومی به سایر ملل از سوی کشورهای نظیر آمریکا) از این عامل نشأت می‌گیرد که ایشان بر اساس مدل‌ها، ذهنیات و ارزش‌های بومی و ملی خود فکر می‌کنند و جهانی مدیریت می‌کنند. بدین ترتیب ارزش‌ها و باورهای خرده فرهنگ‌های بومی در خصوص نگاه به ماهیت فضا، مکان، ارزش‌های ملی مدنظر قرار نمی‌گیرند و تفاسیر سلیقه‌ای و ارزش‌های فرهنگی ایشان از حقوق بشر، تساوی جنسی، ... به سایر اقوام و ملل تعمیم داده و تجویز می‌کنند. در اینجا لزوم توجه به مفهوم فرهنگ الزامی می‌نماید. فرهنگ را مجموعه‌ای از انگیزاننده‌ها، ارزش‌ها، باورها، هویت‌ها و تفسیرها یا وقایع معنادار مشترک^۱ برای گروه‌ها و انتقال داده شده میان نسل‌ها می‌دانند(هاوس و دیگران، ۲۰۰۲: ۳). واژه مشترک در این تعریف به معنای مشابهت ادراکات و پنداشت‌های افراد نیست بلکه به معنای آنست که هر عضو در گستره الگوهای فرهنگی سهم‌شده و در آن نقش‌آفرینی می‌کند(هچ، ۲۰۰۶: ۵۵۴). در آیات قرآنی نیز وجود سلايق و گوناگونی ابناء بشر به عنوان یکی از معجزات خداوند یاد شده است.

۳-۳- نگرش توصیفی به مقوله فرهنگ

دسته‌بندی‌های متفاوتی در زمینه الگوهای مدیریتی ارائه شده‌است. از آن جمله مقوله‌بندی مکاتب مدیریتی در قالب الگوهای توصیفی و تجویزی می‌باشد. به لحاظ نگرش چند وجهی به مهندسی فرهنگی در این بخش سعی در بازشناسی مهندسی فرهنگی با دو نگرش توصیفی سلسله مراتبی و پویا داریم. آنچنان که ذکر شد فرهنگ، مفهومی چندوجهی و چندسطحی است. برخی از محققین از منظری خاص(نگاه سلسله‌مراتبی) به نظاره آن ایستاده‌اند. ادگار شاین در جهت تحلیل اجزاء و سطوح فرهنگ، مدل خود را مشتمل بر سه سطح مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات و باورهای بنیادین تقسیم نموده‌است(شاین، ۱۹۹۲: ۱۲۱). برخی دیگر از محققین(نظیر هافستد، میرزایی اهرنجانی این لایه‌ها را به ترتیب نمادها- ارزش‌ها و لایه‌های عینی و ذهنی) تقسیم‌بندی نموده‌اند. همچنین برخی دیگر این سطوح را همچون کوه یخ شناور در آب به جنبه پیدا(مصنوعات و خصایل فرهنگی)، و جنبه نهان(مفروضات بنیادین و ارزش‌های پایه‌ای) تشبیه

نموده‌اند. در این دیدگاه سطوح و لایه‌های مختلف در طی زمان با یکدیگر در تعامل بوده و برهم اثر متقابل دارند.

از جمله الگوهای دیگر در خصوص نحوه تعامل فرهنگ، مدل بادبزن گالیاردی در مورد نحوه تعامل سطوح فرهنگ می‌باشد. بر این اساس سازمان‌ها دارای دو نوع استراتژی اصلی (که در جهت حفظ هویت، ارزش‌ها و اصول بنیانگذاران سازمان) و استراتژی‌های ثانویه (به عنوان وجه نمایشی و صوری سازمان) می‌باشد. وی در این راستا سه نوع تغییر ظاهری^۱، تغییر تدریجی^۲ و تغییر بنیادی^۳ را با توجه به میزان سازگاری استراتژی‌های اولیه و ثانویه معرفی می‌کند (هچ، ۲۰۰۶: ۵۸۵). دیدگاه دیگر ارائه شده در این زمینه، نگاه به روابط مابین سطوح از دیدگاه فرایندی می‌باشد. این مدل با نفی نگرش سلسله مراتبی نگرش چرخه‌ای و فرایندی جهت توضیح و تفسیر فرهنگ ارائه می‌کند (هچ، ۲۰۰۶: ۵۸۵). چنانچه بخواهیم مدل پویایی فرهنگ را با بحث خودآگاه و ناخودآگاه فرایند مهندسی فرهنگی تجمیع نماییم، مدلی همچون نمودار (۲) را می‌توانیم متصور شویم. همچنین این مدل مبتنی بر فلسفه تغییر و تحول دیالکتیکی، به مفهوم وجود روابط دو سویه مابین سطوح و صور مختلف فرهنگ (خودآگاه و ناخودآگاه فرهنگ) می‌باشد.



- ۱- Apparent Change
- ۲- Cultural Incrementalism
- ۳- Revolutionary change

زمینه نمودار (۲) معرف دیدگاه و منطق دیالکتیک و زمینه تاریخی آن در چین باستان، مبتنی بر آنست که پدیده‌هایی با تأثیر مثبت و منفی، خوب و بد و زشت و زیبا هر کدام مستلزم وجود یکدیگرند. در فلسفه تائو^۱ مدت‌هاست که روی این موضوع تأکید می‌شود که چگونه راه طبیعت با مشخصه تحول دائمی و یکپارچگی مشخص و معین می‌شوند. مطابق منطق دیالکتیک، دنیا در نتیجه تضادهای درونی خود تکامل و پیشرفت می‌کند (مورگان، ۱۳۸۳: ۲۹۷). نواحی سفید رنگ نشانگر محدوده و فرایندهای قابل کنترل و نواحی خاکستری نشانگر سطح پایینی از کنترل فرایند مهندسی فرهنگی است. تعامل، اندرکنش و روابط این دو ماهی^۲ (سفید و خاکستری) منجر به تغییر و تحولات فرهنگی در طول زمان خواهد شد. از این رو به نظر می‌رسد که استعاره مهندسی فرهنگی در صورت برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی به صورت صحیح، تنها در محدوده سفید قابل توجیه باشد.

۴- خودارزیابی فرهنگی

برخی محققین نظام سنجش عملکرد را متشکل از سه جزء اصلی (نمودار ۳) می‌باشد. مسیر و جهت‌گیری کلی معرف چشم‌انداز کلی و اصول موضوعه در خصوص نظام سنجش عملکرد می‌باشد. تبیین و توصیف در این بخش مانع از ایجاد تسلسل برهانی در خصوص پیش‌فرض‌های نظام سنجش عملکرد می‌گردد. سنجش‌های عملکرد معرف ابعاد و مؤلفه‌هایی می‌گردد که کارایی و اثربخشی نظام را تضمین نماید. و در نهایت فرایندها مشتمل بر تبیین رویه‌ها و کارهای لازم در جهت سنجش عملکرد مقوله مورد بررسی می‌باشد (نجمی و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۱۵).

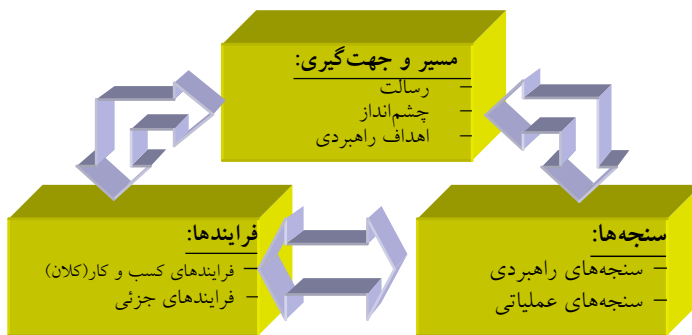
۱ - فلسفه تائو (Tao Philosophy)، ریشه در چین باستان و عقاید بودیسم دارد و رد پای آن در برخی دیدگاه‌های فلسفی و ادبی ایرانیان و مغرب زمین دیده می‌شود. بیت زیر به نوعی تداعی‌کننده این مفهوم می‌باشد:

درشتی و نرمی به هم در به است چو فاسد که جراح و مرحم‌نه است

در بیت فوق فاسد به معنای حجامت‌گر می‌باشد که هم زخم در بدن فرد ایجاد می‌کند و هم وی را مداوا می‌کند. ولی در نهایت این دو عمل متناقض و متضاد منجر به بهبودی فرد می‌گردد.

۲ - ماهی در کشورهای نظیر چین باستان و بابل نماد زندگی و باروری بوده است.

نمودار ۳: اجزاء (زیرنظام‌های) نظام سنجش عملکرد (نجمی و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۱۵)



شایان ذکر است که در یک دهه گذشته ادبیات سنجش عملکرد اغلب در بر دارنده سنجش، تحلیل و پاسخگویی بوده است. در گذر زمان نظام‌های سنجش عملکرد روند تکاملی و پیچیده‌تری بخود گرفته‌اند. به نحوی که ارزیابی کل‌نگر سازمان و تأثیرگذاری بیشتر بر راهبردها و سیاست‌ها از جمله نموده‌های سیستم مدیریت عملکرد می‌باشد. و در نهایت مدیریت عملکرد (نمودار ۴) از موارد فوق نیز پرافراتر نهاده و از سنجش عملکرد درون‌سازمانی به سنجش عملکرد میان‌سازمانی گام نهاده است (فولان و ویرون، ۲۰۰۵: ۶۳۴).



نمودار ۴: شمایی از فرایند مدیریت عملکرد (اسمیت و گوارد، ۲۰۰۲: ۱۲۹)

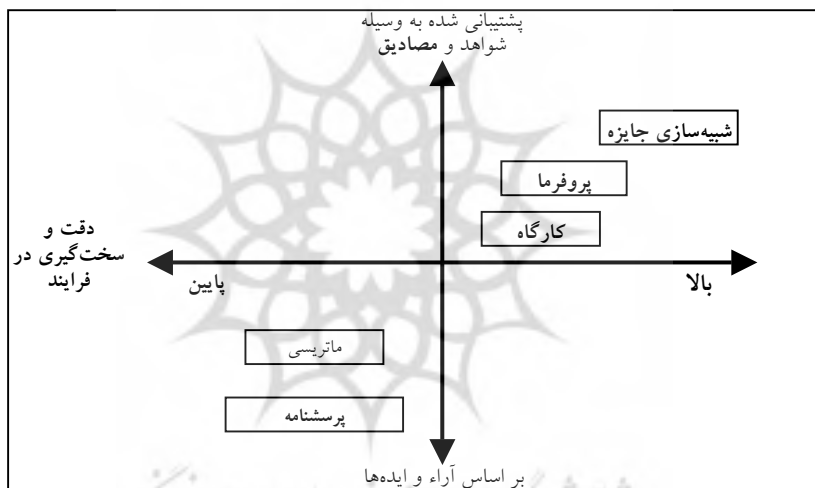
در نظام‌های رایج سنجش عملکرد، دو روش خود ارزیابی و ممیزی در محافل مدیریتی رایج می‌باشد. در حالیکه ممیزی در نظام‌های کیفیت همچون ایزو ۹۰۰۰ به بررسی تطابق استانداردها و تناسب شاخص در جهت دستیابی به اهداف می‌پردازد، مدل‌های خودارزیابی در نظام‌های تعالی عملکرد همچون EFQM رایج می‌باشد (کاراپترویچ و ویلبرن، ۲۰۰۱: ۳۶۶). خودارزیابی و ممیزی دارای تفاوت‌ها و شباهت‌هایی می‌باشند که در نگاره ۱ بدان اشاره شده است.

خودارزیابی یک بازنگری جامع، روشمند و منظم از فعالیت‌ها و دستاوردهای یک سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی است. فرآیند خودارزیابی، تشخیص صریح نقاط قوت و زمینه‌هایی که قابل بهبود هستند را برای سازمان ممکن می‌سازد. در ارزیابی و خودارزیابی‌های اولیه، سازمان روند بهبود را طی دوره‌های عملیاتی متوالی در درون خود می‌سنجد و در سطوح بالاتر تعالی، این کار را از طریق مقایسه خود با رقبای محلی، سازمان‌های الگو و سازمان‌های تراز اول در حرفه خود یا حرفه‌های مشابه در جهان صورت می‌دهند.

نگاره ۱: خلاصه تفاوت‌ها و شباهت‌های ممیزی و خودارزیابی (کاراپترویچ و ویلبرن، ۲۰۰۱: ۳۷۴)

شاخصه‌ها	ممیزی	خودارزیابی
اهداف		
مدل مرجع	استانداردها نمایانگر معیارهای برای نظام موجود است (ISO9001)	مدل تعالی کسب و کار ارائه‌دهنده معیارهای بهبود عملکرد است (MBNQA-EQA)
وظایف اصلی	تصدیق معیارها	شناسایی قوت‌ها و سطح بهبود
سنجش مهیاگر	اثر بخشی	اثر بخشی و کارایی
اهداف سنجش	کمترین عملکرد مورد نیاز برای	سرآمدی در عملکرد
معیار سنجش	دو دویی / بر مبنای شاخص‌ها	بر مبنای متغیرها
تجارب	مرجع در جهت کسب نتایج یافته‌های ممیزی	آزمون داده‌های جمع‌آوری شده با مدلی نقاط قوت و سطوح بهبود
اصول		
ماهیت مدل مرجع	رضایت بخشی / برآورده‌سازی	بهینه‌سازی / کل نگری
تغییرات مدل مرجع	ایستا - کند	پویا - سریع
سطوح مورد نیاز	کم	بالا
قوانین اصلی	استقلال و عینیت‌گرایی	بهبود نظام‌مند
گونه‌ها		
اولویت اولیه	ممیزی داخلی	خود ارزیابی
اولویت ثانویه	ممیزی مشتریان بیرونی	ارزیابی داخلی
سومین اولویت	ممیزی ارزیابان بیرونی	ارزیابی خارجی جایزه
محدوده		
کاربرد	وظایف خاص: مدیریت کیفیت	عام: تمامی جنبه‌های عملکرد سازمانی
روش‌شناسی		
رسمیت	بالا: رویکرد رویه‌مند	پایین: رویکرد خوداظهاری
تنوع رهیافت	پایین: تک‌رویه‌ای	بالا: رهیافت‌های گوناگون
قابلیت اطمینان	بالا	پایین
قابلیت اجرا	عام: در تمامی سطوح	خاص: در سطح بلوغ
خروجی	گزارش	گزارش
ارتباط با برنامه‌ریزی بهبود	خیر	بلی
اهداف اصلی	استاندارد سازی	بهبود در اهم اولویت
انگیزش	انگیزش بیرونی	انگیزش درونی
ساختار حمایتی	خیر	بلی

پنج رویکرد خودارزیابی که سازمان‌ها می‌توانند از آنها یا از ترکیبی از آنها برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود استفاده کنند مشتمل بر پرسشنامه، ماتریسی، کارگاه، پروفرا و شبیه‌سازی جایزه می‌باشد (EFQM, 2003). در مجموع این ۵ رویکرد (نمودار ۵) با توجه سطح آمادگی سازمان و جایگاه سازمان در طی سفر به سوی سرآمدی انتخاب می‌گردد. چنانچه میزان دقت در ارزیابی بالا بوده و دقت و سخت‌گیری در فرایند بالا باشد، از روش‌هایی نظیر شبیه‌سازی جایزه استفاده می‌گردد و در صورتی که میزان انرژی، زمان و دقت در اندازه‌گیری معیارها با مدارا و نرمش محاسبه گردد از رویکرد پرسشنامه استفاده می‌گردد (ماکارون و ماسون، ۲۰۰۳: ۸۴).

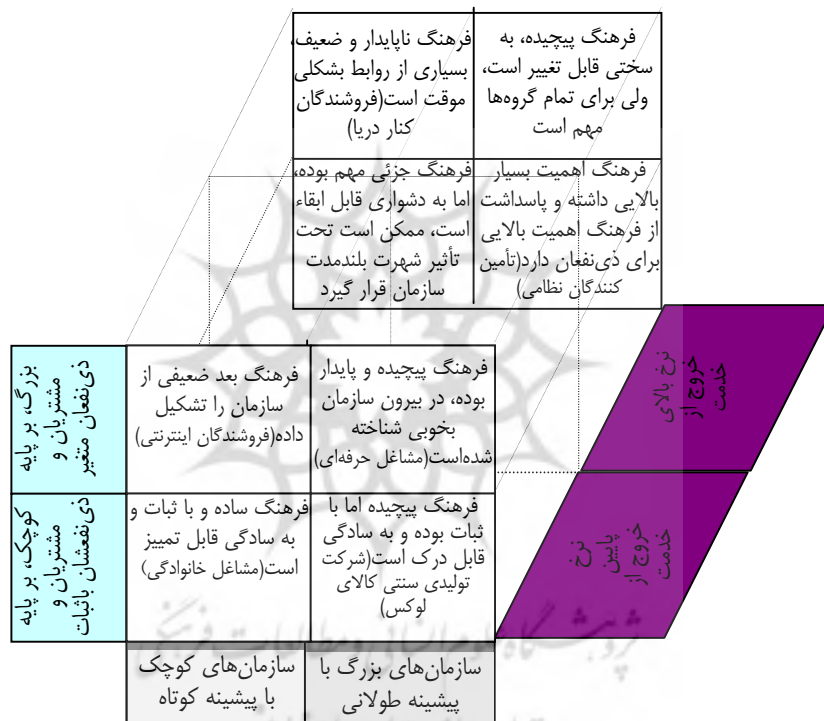


نمودار ۵: رهیافت‌های مختلف خودارزیابی در مدل EFQM (ماکارون و ماسون، ۲۰۰۳: ۸۴)

از آنجایی که فرهنگ مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک می‌باشد که تمامی اقشار، قومیت‌ها و خرده‌فرهنگ‌ها در تعمیق و دوام آن سهیم می‌باشند، بنابراین استفاده از الگوی خودارزیابی فرهنگی در جهت بازشناسی ارزش‌های فرهنگی می‌تواند بسیار مفید به فایده واقع شود. وودلی (۲۰۰۶) بر این باور است که فرایند مدیریت فرهنگی بر اساس شاخص‌هایی چون گستردگی مشتریان/ذی‌نفعان، اندازه سازمانی و نرخ خروج از خدمت کارکنان بایستی برنامه‌ریزی

شود(نمودار ۶). همچنین وی در خصوص پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن مدیریت فرهنگی معتقد است که ضمن لحاظ ابعاد و مؤلفه‌های مذکور و میزان تأثیرگذاری فرهنگ در عملکرد، استفاده از این مدل توجه‌پذیر است(وودلی، ۲۰۰۶: ۱۹۲). از این رو ایشان با در نظر گرفتن عوامل فوق به ارائه کارت امتیازی متوازن در سنجش عملکرد فرهنگی در سطح سازمان پرداخته‌است.

نمودار ۶: ابعاد توجه‌پذیری مدیریت فرهنگی(وودلی، ۲۰۰۶: ۱۹۲)



با وجود اتخاذ رویکردها و تدابیری نظیر نقشه راهبرد تعالی فرهنگی و الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی در جهت پیاده‌سازی مهندسی فرهنگی، این الگوها به لحاظ نظری و در مقام اجراء دارای نقاط ضعفی می‌باشند که در اغلب مواقع دستیابی به اهداف از پیش ترسیم شده را با مشکل مواجه ساخته‌است که در ادامه بحث به آسیب‌شناسی و بررسی پیرامون برخی از این موارد پرداخته‌ایم. تجارب مدیریت راهبردی مملو از شکست در مرحله پیاده‌سازی راهبردهای از پیش ترسیم شده‌است. از جمله دلایل این امر، نقصان سیستم کنترل راهبردی است(البته احتمال عدم

توفیق در مورد خاص مدیریت راهبردی فرهنگ به واسطه ناحیه غیر قابل کنترل یا ناحیه خاکستری بیشتر است). از این رو لزوم استفاده از سیستم سنجش و ارزیابی میزان تحقق اهداف راهبردی از اهمیت بسزایی برخوردار است. به واسطه ماهیت ذهنی و انتزاعی مقوله فرهنگ و کاستن از سنج‌های ملموس در این حوزه، به کارگیری شیوه‌ها و روش‌های ترکیبی در سنجش عملکرد الزامی می‌نماید. نتیجتاً در زمینه ارزیابی طرح‌های فرهنگی بایستی ضمن ارزیابی تبعات و نتایج پیش‌رو یا کوتاه مدت، به تبعات آن در گذر زمان و شاخص‌های پس‌رو^۱ در این حوزه نیز توجه کنیم. چرا که اصولاً ماهیت مدیریت فرهنگی مستلزم افق زمانی بلند مدت است. یکی از رویکردها و نگرش‌های مفید در این حوزه، ایجاد و ارائه مدل‌های خودارزیابی فرهنگی^۲ با الگوبرداری از مدل‌های تعالی سازمانی می‌باشد. این مدل‌ها با امکاناتی نظیر فلسفه وجودی قوی، مشارکت‌دهی کارکنان (در اینجا شهروندان و سازمان‌ها)، استفاده از منطق الگوبرداری (وانگراسمی، ۱۸:۲۰۰۳)، دیدگاه سیستمی و کل‌نگر در لحاظ و تأمین نظر کلیه ذینفعان در خصوص مسائل فرهنگی، می‌تواند زمینه مناسبی در جهت ارتقاء، بهبود و تعمیق ارزش‌های فرهنگی را فراهم نماید. مسلماً سازمان‌ها و نهادهای ذی‌ربط در حوزه فرهنگ دارای اقتضائات و اولویت‌های بسیار متنوعی به لحاظ ابعاد و ارزش‌های وجودی می‌باشند. به عنوان مثال فلسفه و ارزش‌های وجودی سازمانی نظامی با ابعاد ارزشی یک سازمان علمی می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. از این رو استفاده از رویکردهایی نظیر تحلیل خوشه‌ای^۳، به درک بهتر نقاط تشابه و افتراق سازمان‌های مختلف کمک نموده و زمینه مساعدتری را جهت فرایند الگوبرداری از شرکت‌های پیشرو را فراهم می‌نماید (گاپتا و دیگران، الف، ۲۰۰۲: ۱۶). علاوه بر این استفاده از روش و ابزار جوایز سرآمدی فرهنگی به لحاظ رفتاری نوعی تقویت مثبت^۴ محسوب شده که از منظر روانشناسان نقش مهمی در تکرار رفتارهای صحیح فرهنگی و نهادینه‌سازی فرهنگ مطلوب را دارا می‌باشد. در حقیقت این نوع نظام پاداش، ساز و کاری قدرتمند در دست مدیران در جهت برقراری ارتباط با رفتارها و نگرش‌های مطلوب با اعضای سازمان است (کر و اسلوکام،

۱ -Lagging Indicator

۲ -Cultural Self Assessment

۳ - Cluster Analysis

۴ - Positive Reinforcement

۱۹۸۷: ۱۰۶). بدین لحاظ می‌توان عنوان نمود که بر خلاف نگرش وودلی (۲۰۰۶) که سنجش عملکرد متوازن فرهنگی را منوط به شرایط خاصی می‌داند (نمودار ۲)، خودارزیابی فرهنگی سازمان‌ها و نهادها را به اقتضاء ماهیت فعالیتشان (انتفاعی - غیر انتفاعی) و میزان نفوذ دولت در سیاست‌گذاری‌های آنان دسته‌بندی نموده و برای هر خوشه جوایز سرآمدی فرهنگی را ارائه دهد (نگاره ۲).



نگاره ۲: نمونه‌ای از خوشه بندی سازمان‌ها جهت برقراری جوایز سرآمدی فرهنگی

نکته قابل تأمل آنست که به رغم محاسن و معایب دو مدل ارائه شده نقشه تعالی فرهنگی (مبتنی نقشه راهبرد) و مدل سرآمدی فرهنگی (مبتنی بر مدل اروپایی کیفیت)، هریک از این رهیافت‌ها با توجه به ماهیت توصیفی یا تجویزی یا سطح تجزیه و تحلیل دارای نقاط قوت و ضعفی می‌باشد (پادوبینیک و اسلاو کو، ۲۰۰۸: ۲۱۳).

اصغری زاده و قاسمی (۱۳۸۸) بر این باورند که با استفاده از مدل‌های ترکیبی (EFQM-BSC) ضمن بهره‌گیری از محاسن هر دو رویکرد، می‌توان تا حدودی به رفع این نقایص پرداخت. از این رو در جهت تحقق و پیاده‌سازی اهداف و ارزش‌های مطلوب فرهنگی استفاده از چهار رهیافت (نمودار ۷) قابل تبیین است. البته استفاده از مدل مذکور تحت دو سناریو قابل بحث و بررسی است. سناریوی نخست به وسیله تلفیق این دو ابزار به عنوان ابزار سنجش عملکرد است. مدل سرآمدی متوازن، ابزاری جهت سنجش عملکرد بوده که ضمن لحاظ ابعاد عملکردی مدل سرآمدی از مفاهیمی چون روابط علی در نقشه راهبرد بهره می‌جوید.



نمودار ۷: رویکردهای تطبیقی کارت امتیازی و مدل سرآمدی سازمانی اروپایی (اصغری‌زاده و قاسمی، ۱۳۸۷: ۹۲)

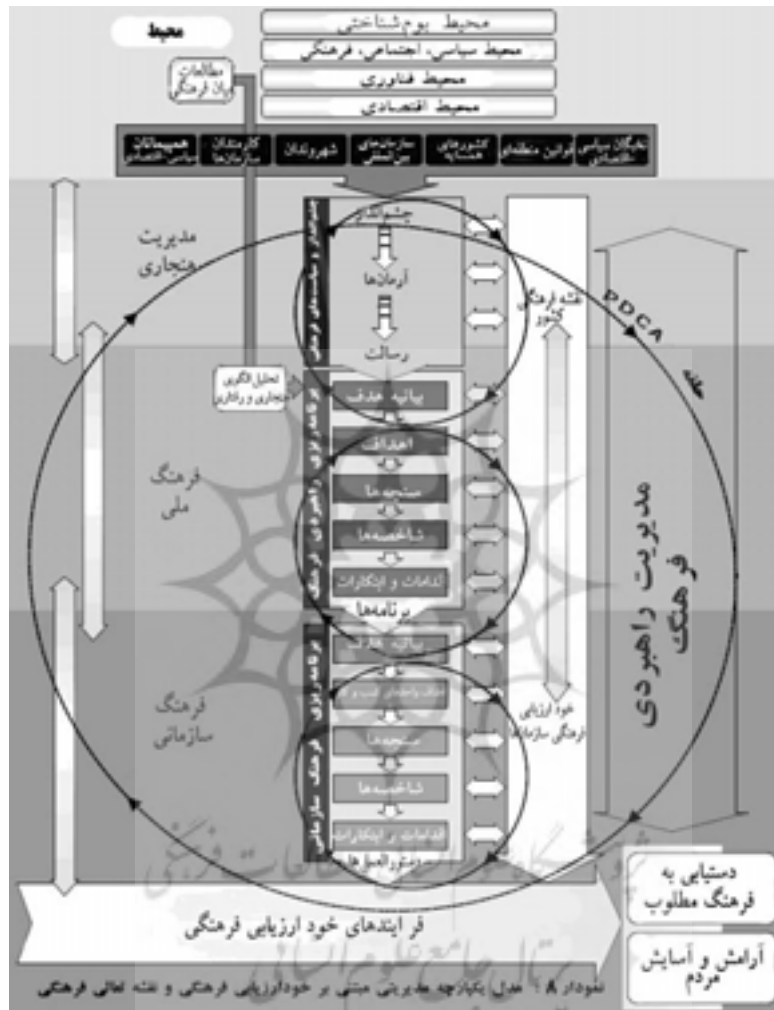
سناریوی دوم که برخی از محققین دیگر نیز از آن حمایت می‌کنند استفاده از منطق و ابعاد EFQM به عنوان بخشی از مدل کارت امتیازی متوازن یا حالت کارت امتیازی سرآمدی (نمودار ۶) می‌باشد (پادوینیک و اسلاو، ۲۰۰۸: ۲۲۱). در این رویکرد (نمودار ۸) مفهوم نقشه راهبرد و کارت امتیازی متوازن با نگرشی از بالا به پایین ترسیم و تبیین می‌گردد. این در حالی است که ابزار خودارزیابی فرهنگی (نگاره ۲) با توجه مفاهیم پیش گفته و مقوله‌بندی سازمان‌ها، به عنوان ابزار خودکنترلی نظام مدیریت فرهنگی محسوب می‌گردد. به نظر می‌رسد با توجه به نگرش تک‌بعدی استعاره مهندسی فرهنگی (به معنای الگوی عقلایی، عینیت‌گرا و کمی)، استفاده از خودارزیابی فرهنگی قابلیت تکمیل و ایجاد مشارکت فعال ذینفعان (مردم و مسئولان) را فراهم نماید.

۵- جمع‌بندی

گسترش شرکت‌های فراملیتی و جهانی شدن، نشان از کمرنگ شدن مرزهای سیاسی و تحدید مرزهای فرهنگی می‌باشد. یکی از وجوه و صور بارز در مواجهه فرهنگ‌ها، ماهیت برتری‌طلبی دو فرهنگ نسبت به یکدیگر است. بدین معنی که پیوستگی تنگاتنگ مابین فرهنگ و پیشرفت

خودارزیابی فرهنگی؛ رهیافتی نوآورانه در نیل به تعالی فرهنگی ۲۰۵

اجتماعی^۱ تمدن و موفقیت در امور زیباشناختی (نظیر هنر، موسیقی، نقاشی، مجسمه‌سازی، ادبیات و شعر و فلسفه) به معنای فرهنگ افزوده است (مورگان، ۱۳۸۳: ۱۵۰).



استفاده از الگوی عقلایی و فرایندی مدیریت راهبردی فرهنگ تحت عنوان استعاره مهندسی فرهنگی کمک شایانی به توسعه و تحکیم جایگاه کشور در عرصه ملی و فراملی و همچنین پاسداری و حفاظت از سرمایه‌های فرهنگی می‌نماید. در این تحقیق سعی بر آن بوده تا ضمن

۱ - Social progress

بررسی استعاره مهندسی فرهنگی، به بررسی لبه تاریک و راهکارهای برون رفت از این تنگناها بپردازد. به نظر می‌رسد استفاده از مدل سرآمدی فرهنگی در قالب نقشه تعالی فرهنگی کشور می‌تواند به بالندگی فرهنگ سازمانی و به تبع آن فرهنگ ملی کمک شایانی بکند. اتخاذ رویکردهای نرمش‌مدار (برنامه‌ریزی، اجراء و پیاده‌سازی نظام‌های خودارزیابی فرهنگی) به شکلی همگرا با نقشه‌های تعالی فرهنگ کشور در نیل به چشم‌اندازهای فرهنگی تأثیر بسزایی دارد چرا که "سنگ‌های سخت کف رودخانه (بمناظره ارزش‌های پایه و باورها) را آب با نرمی، لطافت، رقص و آوازش بدین اشکال دلپذیر درآورده است".

چنانچه مهندسی فرهنگی را ابزاری جهت مداوا و ارتقاء سلامت پیکره‌ای به نام فرهنگ بدانیم، بایستی نوع بیماری را از طریق معاینه بیمار (آسیب‌شناسی فرهنگی با مراجعه به متخصصین ذی‌ربط نظیر جامعه‌شناسان، روانشناسان اجتماعی، مدیران ارگان‌ها و نهادها، روحانیون، و...) شناسایی کنیم. شناسایی و اقدام به موقع، منجر به تضمین سلامت و شادابی فرهنگی می‌گردد. کارکرد دیگر مهندسی فرهنگی، پیشگیری از ابتلاء و مصونیت این پیکره به بیماری‌هایی نظیر از خود بیگانگی و تهاجم فرهنگی است و این امر تنها در پرتو تعهد مسئولین و مدیران و مشارکت پویای مردم و کارکنان سازمان‌ها تحقق‌پذیر است.

منابع

- الوانی، مهدی و هاشمیان، محمد حسین (۱۳۸۷)، **ارائه مدل بومی سیاست‌گذاری در بخش فرهنگ با تکیه بر منطق BSC**، در کنفرانس ملی مظلومیت فرهنگ، حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، **مدیریت استراتژیک منابع انسانی**، ترجمه: محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اصغری‌زاده، عزت‌الله و قاسمی، احمد رضا (۱۳۸۷)، **استلزام پیاده‌سازی فرهنگ مدیریت دانش در نیروهای مسلح، اطلاعات راهبردی**، شماره ۶۶.
- اصغری‌زاده، عزت‌الله و قاسمی، احمد رضا (۱۳۸۸)، **سنجش عملکرد: نگاه دیروز، جایگاه امروز و چالش‌های فرارو. فصلنامه علوم انسانی دانشگاه سمنان**، در دست چاپ.

- عارفی، مهیار (۱۳۸۰)، به سوی رویکرد دارایی مبنا برای توسعه اجتماع- محلی، *مجله هنرهای زیبا*، شماره ۲۲.
- قاسمی، احمد رضا (۱۳۸۶)، چالش‌های فرهنگ و همسایگی، *کنفرانس چالش‌های فرهنگ و همسایگی*، مرکز مطالعات راهبردی شهرداری تهران.
- قلیچ‌لی، بهروز و مشبکی، اصغر (۱۳۸۵)، نقش سرمایه اجتماعی در ایجاد سرمایه فکری در سازمان، *فصلنامه دانش مدیریت*، شماره ۷۵.
- مورگان، گرت (۱۳۸۳). *سیمای سازمان*، ترجمه: اصغر مشبکی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- هچ، ماری جو (۱۳۸۶)، *تئوری سازمان- مدرن، نمادین و تفسیری پست‌مدرن*، ترجمه: حسن دانایی‌فرد، نشر افکار، جلد ۱ و ۲.
- Fiiby, Ivan. And Willmot,Hough(1988), "Ideologes & contradictions in public relation department", *organization studies*, No.9: 335-351.
- Gupta,Vipin. Hanges, Paul J. and Dorfman, Peter. (2002); "Cultural cluster: methodology & finding". *Journal of Word Business*, No.37:11-17.
- Gupta,Vipin. Surie ,Gita. Javidan, Mansour. And Chhkar, Jagdeep(2002); "Southern Asia cluster: where the old meets the new". *Journal of Word Business*, No.37: 16-29.
- Ghoshal, Sumantra(2005), "Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices", *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 1, 75-91.
- Grenville, Howrad, Jennifer and Andrew J Hoffman(2003),"The importance of cultural framing to success of social initiatives in bussiness", *Academy of management executives*, Vol.17, No.2, pp. 70-84.
- House, Robert. Javidan, Mansour. Hanges, Paul . and Dorfman. Peter (2002), Understanding cluster & implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project GLOBE. *Journal of Word Business*, No. 37 :1-9.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P.(2006), *ALIGNMENT* .Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, Robert. S. Norton, David. P.(2004), "The Strategy map: aguide to aligning intangible asset", *Strategy & leadership*, Vol.32, No.5:15-17.
- Karahanna. E., Evaristo, J. R. & Srite, M. (2005), Levels of

Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective.
Journal of Global Information Management, 13(2), 1-0.

- Karapetrovic, Stanislav. Willborn, Walter(2002), "Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility", *Managerial Auditing Journal*, No.16/6, pp.366-377.
- Kerr, Jeffery. Slocum, John.W,(1987), " managing corporate culture through reward systems", *Academy of management executives*, Vol.1, No.2, pp.99-106.
- P. Smith, M. Goddard, (2002). "Performance management and operational research: a marriage made in heaven?" , *Journal of the Operational Research Society*. No 53 (3) 247–255.
- Pasadena Cultural nexus.(2005). Pasadena Cultural nexus : an action plan for cultural sectore, [2008,3,24]. available in <<http://www.ci.pasadena.ca.us/planning/arts/nexus.asp>>.
- Pesqueux, Yvon.(1999). "Discussing the company: model, metaphor and image", *Management Decision*,37/10, 817-824.
- Podobnik, Drago. And Slavko Dolins`ek.(2008). "Competitiveness and performance development: an integrated management model", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 213-229
- Pyle, Dorian,(2005), *Business Modeling & data mining*. Morgan kafman publisher, india reprint.
- Robbins, Steve. Judge, Tim.(2007). *Organizational Behavior*. (12ed). Prentice Hall of India.
- Rollinson, D. Broadfiel, A. and Edward, D. (1998).*Organizational Behavior and gender: an integrated approach*,6rd. Addison-Weley.
- Strenberg, Robert.J. Grigenko, Elena.(2006). "Cultural intilgence and sucesful Intilligence", *Group & Organization management*, Vol.31. No.1. 27-39.
- Wongrassamee,S. Gardiner,P.D. and J.E.L. Simmons.(2003). "Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Bussiness Excellence*, Vol .7, No.1, pp. 1 4 - 2 9.
- Woodley, P M.(2006). *Culture Management through the Balanced Score Card: A Case Sstudy*, PhD Thesis, Defence Collage Of Management And Technology, Department Of Defence Management, Granfield University.