

## فرهنگ سازمانی «کرامت انسانی» تأملی بر فرهنگ نظام اداری ج.ا.ا.

محمد رضا سلطانی\*، علی فرهی\*\*، محمد ابراهیم سنجقی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۳/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۳/۰۸/۲۵

### چکیده

فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات اساسی در یک سازمان است. بنابراین انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ سازمان و ارزش‌های درون یک جامعه امکان پذیر است. در این مقاله تلاش شده است تا مدل سنجش و ارزیابی فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظام اداری کشور، متناسب با مؤلفه‌ها و شاخص‌های بومی، طراحی و پیشنهاد شود. برای دستیابی به الگوی ذکر شده، ابتدا ناگزیر از مطالعه و بررسی مدل‌ها و الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی که توسط نظریه پردازان و صاحب‌نظران ارائه شده‌است، استفاده شد و پس از بررسی دقیق این مدل‌ها و تحلیل نقاط قوت و ضعف هر کدام، سیاست‌های کلان نظام اداری کشور - ابلاغی مقام معظم رهبری - با استفاده از روش پژوهش داده‌بنیاد، مورد بررسی و کنکاش قرار گرفت و با توجه به اقتضات و الزامات سازمان‌های نظام اداری، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی پیشنهادی احصا شد. با توجه به ابعاد سازمانی در قالب ۵ نوع فرهنگ: ماموریت‌گرا، انسان‌گرا، قانون‌گرا، تحول‌گرا و مکتبی، ۲۴ مؤلفه و ۱۵۸ شاخص، دسته بندی شد. الگوی پیشنهادی برای سازمان‌های نظام اداری کشور، یک الگوی بومی و منحصر به فرد است که بر آموزه‌های دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی پای می‌فشارد؛ بر متغیرهای تأثیرگذار درون و برون سازمانی، توجه ویژه دارد و از غنای نظری و چارچوب مفهومی قوی، برخوردار است.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی؛ نظام اداری؛ سیاست‌های کلان؛ ارزش‌های اسلامی؛ کرامت انسانی.

mrs\_soltan@yahoo.com

Dr\_farrahi@yahoo.com

sanjaghi@yahoo.com

\*. استادیار دانشگاه جامع امام حسین(ع) (نویسنده مسؤل).

\*\* . دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع).

\*\*\*. دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

## مقدمه

حرکت روبه‌رشد و بالنده انقلاب اسلامی در ارائه الگویی بی‌بدیل از مدیریت سازمان‌های کارآمد و بهره‌ور، در گرو تأکید و ارج نهادن به مؤلفه‌های فرهنگی است که ریشه در آموزه‌های متعالی دین مبین اسلام و ارزش‌های انقلاب اسلامی دارد.

مقام معظم رهبری ضرورت توجه به مقوله فرهنگ در جامعه را بارها مورد تأکید قرار داده‌اند و به مناسبت‌های مختلف بر اهمیت و دراولویت قرار گرفتن مباحث فرهنگی به مسئولان و دست‌اندرکاران نظام اسلامی گوشزد نموده‌اند و در خلال این رهنمودها، هشدارهایی را نیز در باب نقشه‌های دشمنان این مرز و بوم در به‌انحراف کشیدن و بی‌هویت نمودن جوانان از اصالت‌های دینی و ملی، در قالب عباراتی همچون: تهاجم فرهنگی، شیخون فرهنگی، تهدید نرم، جنگ فرهنگی، ناتوی فرهنگی و... داده‌اند.

این جهت‌گیری‌ها در بعد سازمانی نیز مورد توجه و تأکید معظم‌له بوده است، به طوری که در جریان ابلاغ سیاست‌های کلان نظام اداری کشور، موضوع نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی به عنوان اولین سیاست از سیاست‌های ۲۶ گانه نظام اداری، جای گرفته است.

فرهنگ سازمانی به مثابه شخصیت انسانی برای سازمان قلمداد می‌شود (اعرابی و پارسائیان به نقل از رابینز، ۱۳۷۴). در سازمان‌هایی که از فرهنگ سازمانی قوی و مولد برخوردار باشند و اعضای آنها نسبت به راهبردها و اهداف سازمانی، آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها متعهد باشند، رشد اثربخشی سازمانی به‌روشنی دیده می‌شود.

در شرایط فعلی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز به‌عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان جلوه‌گر شده و به کامیابی و شکست سازمان‌ها وابسته است. پرداختن به مطالعه فرهنگ سازمانی از جمله مباحث مهمی است که در جهان امروز بخش عظیمی از وقت، بودجه و توجه صاحب‌نظران را به خود اختصاص داده است. بر این اساس مطالعه فرهنگ سازمانی نظام اداری کشور نیز که از گستره وسیع و عمق زیادی برخوردار است، باید مورد توجه جدی قرار گیرد. این پژوهش با این هدف و در راستای تحقق اولین سیاست از سیاست‌های کلان نظام اداری، صورت گرفته است.

## ۱- چارچوب نظری پژوهش

### ۱-۱- فرهنگ سازمانی

صاحب نظران 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، اغراق نشده است؛ به نظر می‌رسد جامع‌ترین تعریف این باشد:

"الگویی است از پیش فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه 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 اعتبار یافته و سودمندی و کارآمدی آن اثبات شده است، در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به دیگران انتقال می‌یابد و به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود" (شاین، ۱۹۸۵)

### ۱-۲- ارزش‌های اسلامی

در تعریف لغوی ارزش می‌توان گفت "هر آنچه که برای شخص یا گروه، مفید، خواستنی یا تحسین‌کردنی و دارای ارزش است" (صانعی، ۱۳۷۲).

"در واقع می‌توان گفت که ارزش، از بنیادی‌ترین عوامل در تبیین اندیشه، عمل یا اعمال فرد و همچنین شکل‌گیری حیات اجتماعی است. از این رو ارزش‌ها، معیارهایی هستند که به فرهنگ کلی و جامعه معنا می‌دهند" (طوسی، ۱۳۷۲).

### تعریف اصطلاحی ارزش

انسان‌ها همواره نظر و باورهایی درباره آنچه که خوب یا بد، مناسب یا غیرمناسب و ضروری و یا غیرضروری است، داشته‌اند. به این گونه باورها ارزش گفته می‌شود و هنگامی که این ارزش‌ها در نظامی از معیارها و ملاک‌ها، برای ارزیابی ارزش اخلاقی و شایستگی رفتار، سازماندهی می‌شوند، یک نظام ارزشی را پدید می‌آورند (فولادی و بختیاری، ۱۳۷۸).

ارزش‌ها، نظام‌های نمادهایی هستند که در قالب ایده‌های انتزاعی اخلاقی مربوط به خوب و بد، مناسب و نامناسب، درست و نادرست سازماندهی شده‌اند (فولادی و بختیاری، ۱۳۷۸).

ارزش‌ها به دلیل عام و انتزاعی بودن در شرایط متفاوت به انواع ذیل تقسیم می‌شوند:

#### ارزش‌های دینی

مفاهیم مربوط به این که چه چیزی درست و چه چیزی نادرست است، چه چیزی باید وجود داشته باشد و رخ دهد، این ارزش‌ها ناشی از نیروهای فوق طبیعی تلقی می‌شوند (فولادی و بختیاری، ۱۳۷۸). به عبارت دیگر ارزش‌های دینی، به ارزش‌هایی گفته می‌شود که معنویت را به زندگی بشر وارد می‌سازند و دارای نوعی قداستند.

#### ارزش‌های اجتماعی

به آنچه که تصورات کلی رفتار اجتماعی و جامعه طالب آن است و به آن ارجح می‌نهد ارزش‌های اجتماعی گویند. به عبارت دیگر آنچه را که اعضای یک جامعه گرامی داشته و بر آن وفاق نسبی وجود دارد، ارزش‌های اجتماعی گفته می‌شود.

#### ارزش‌های فرهنگی

ارزش‌هایی است که موجبات تعالی حیات انسان را فراهم می‌سازند؛ صورت‌های فرامادی به حیات می‌بخشند و هرگز کهنه نمی‌شوند (برخلاف ارزش‌های مادی که با پیدایی یک وسیله بهتر، وسیله قبلی کهنه و بی‌فایده می‌شود).

#### ارزش‌های اخلاقی

به ارزش‌هایی گویند که صورت دستوری دارند و رفتار و اندیشه را در جهت‌های خاص سوق می‌دهند. افزون بر این می‌توان به ارزش‌های حقوقی، ذهنی، عینی و... هم اشاره نمود (فولادی و بختیاری، ۱۳۷۸).

### ۱-۳- کرامت انسانی

این واژه در لغت‌نامه دهخدا به معنای ارزش، حرمت، حیثیت، بزرگواری، عزت، شرافت، انسانیت، شأن، مقام، موفقیت، درجه، رتبه، جایگاه، منزلت، پاک بودن از فرومایگی، پاک بودن از آلودگی‌ها، احسان و بخشش، جوانمردی و سخاوت به کار رفته‌است.

معادل انگلیسی واژه کرامت انسانی<sup>۱</sup> در معنای شرف، افتخار، استحقاق احترام، عنوان، رتبه و مقام، امتیاز و شرافت، شناخته می‌شود. بنابراین کرامت، نحوه وجود و هستی خاصی است که کامل ترین مصداق آن برای خدای سبحان است که دارای عالی ترین درجه وجود بوده، بلکه خود، هستی محض است. از آن جا که معنای کرامت هم بر واجب الوجود و هم بر موجودات فعلی به نحو اشتراک معنوی اطلاق می‌شود، از سنخ ماهیت نبوده و داخل در هیچ مقوله ماهوی نیست.

کرامت انسانی در منابع دینی و نزد متفکرین اسلامی دو گونه آمده است:

الف) کرامت ذاتی (ب) کرامت اکتسابی (ارزشی)

۱- کرامت انسان در لغت به معنی بزرگ داشتن انسان است (فرهنگ معین)؛ یعنی جایگاه انسان را بزرگ و متعالی فرض کردن.

۲- بسیاری از نویسندگان، کرامت انسان را در اخلاق و سیرت<sup>۲</sup> جستجو می‌کنند و مترادف آن می‌دانند (مک لوگان، ۱۹۹۸).

به زعم رایینز (۱۹۹۱) کرامت انسانی مجموعه شاخص‌هایی است در حوزه: رفتار، گفتار، پندار و عملکرد که به انسان نسبت به سایر پدیده‌ها جایگاه ویژه‌ای می‌دهد و خواهان حفظ حرمت این شاخص‌هاست (رایینز، ۱۹۹۱).

#### ۱-۴- سرمایه انسانی

سرمایه انسانی نمایانگر و نشان‌دهنده ذخیره دانش یک سازمان است که به صورت کارکنان سازمان تجلی می‌یابد (ریچاردسون و بونتیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰).

کارکنان یک سازمان سرمایه فکری را با شایستگی‌ها، نگرش و هوش سرشار خود ایجاد می‌کنند که این شایستگی‌ها شامل مهارت‌ها و تحصیلات و نگرش کارکنان است که اجزای رفتاری کارکنان را پوشش می‌دهد. زیرکی فکری یک فرد را قادر می‌سازد تا عملیات را تغییر

1- Humandignity

2- Morality

3- Richardson & Bonthis

دهد و راه‌حل‌های نوآورانه‌ای را برای مشکلات سازمانی در نظر گیرد (دراگانتی و روس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). هادسون<sup>۲</sup> سرمایه انسانی را به صورت ترکیبی از وراثت ژنتیکی و تحصیلات و تجربه و طرز فکرهای کارکنان درباره زندگی و کسب و کار تعریف می‌کند (ریچاردسون و بونتیس، ۲۰۰۰). همچنین سرمایه انسانی به صورت دانش، مهارت، شایستگی‌ها و ویژگی‌هایی تعریف شده است که در افراد جمع می‌شود و دستیابی به موفقیت‌های شخصی، اقتصادی و اجتماعی را آسان می‌کند (کردستانی، ۱۳۸۷).

سرمایه انسانی عبارت است از سرمایه‌گذاری بر منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که این هزینه‌ها با هدف بهره‌برداری در آینده انجام خواهد شد. از این رو است که: "سازمان یادگیرنده سرمایه‌گذاری روی افراد را به این خاطر انتخاب می‌کند که افراد در واقع سرمایه‌های انسانی با ارزشی می‌باشند که دارای کیفیت‌های متفاوتی هستند" (بزبورا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴). به‌طور کلی می‌توان گفت که سرمایه انسانی، مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های کیفی، تحصیلی، مهارتی و فرهنگی افراد سازمانی است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان گردد.

## ۱-۵- گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی

شاین (۱۹۸۴) بیان می‌کند که فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از باورها و مفروضات مشترک اعضای سازمان است که یکپارچگی درونی و انطباق بیرونی را تسهیل می‌کند. فرهنگ سازمانی از طریق شناسایی و پاداش به عملکرد خلاق می‌تواند محرک خلاقیت باشد. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که به ارائه ایده‌های جدید، نگرش منفی دارند؛ برای ریسک‌گریزی ارزش قائلند؛ بیش از حد بر وضع موجود تأکید می‌کنند، دارای محیط سیاسی بسته هستند و باعث کاهش خلاقیت در سازمان می‌شوند (اسکات<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). فرهنگ سازمانی خلاق، فرهنگی است که در آن از خلق ایده و تفکر خلاق بیشترین حمایت صورت می‌گیرد (پلیتیز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). فرهنگ سازمانی مهمترین عامل

1- Dragonetti & Roos

2- Hudson

3- Bozbura

4- Scott

5- Politis

برای خلاقیت است. ادراک کارکنان از اینکه سازمان مشوق خلاقیت است، بر عملکرد خلاق آنان تأثیر دارد (گامسلگ و ایلسو، ۲۰۰۹).

ارزش مطالعه فرهنگ سازمانی، شناخت الگوها و مدل‌هایی است که انواع فرهنگ یک سازمان را شکل می‌دهد. در اینجا به جهت رعایت اختصار تنها به دو دسته‌بندی مهم از انواع فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود: دسته نخست الگوهایی هستند که از مبانی نظری قوی و منسجم تری برخوردارند و نظریه‌پردازان این عرصه با در نظر گرفتن ابعاد، رویکردها، عوامل محیطی، مطلوبیت‌ها و دیگر عوامل اثرگذار درون و برون سازمانی، فرهنگ‌های قابل تصور سازمان‌ها را ترسیم و معرفی نموده‌اند. در دسته‌بندی دوم، الزاماً ویژگی‌ها و شاخص‌های سنجش و ارزیابی فرهنگ‌های سازمانی در قالب گونه‌های فرهنگی دسته‌بندی نمی‌شوند و صرفاً به عوامل و عناصری که مشخصه فرهنگی یک سازمان بوده و با توجه به آن عوامل یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها می‌توان متمایز نمود، اشاره می‌شود. این دو دسته‌بندی در قالب جدول‌های زیر ارائه می‌شود.

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

فرهنگ‌ها				مدل‌ها	عوامل مدل‌ها بر مبنای گونه‌های فرهنگ سازمانی
سلسله‌مراتبی	توافق و مشارکت	ایدئولوژیک	عقلایی	کوئین (1985) Quinn	
سنجری	تیمی	باشگاهی	علمی	سونن فیلد (1989) Sonnen field	
مبتنی بر تداوم	مشارکتی	مأموریتی	انعطاف‌پذیر	دنیل دنیسون (1990) Denison	
شبکه‌ای	شخصی	قدرتی	وظیفه‌ای	چارلز هندی (1981) Charles Handy	
-	تدافعی / تدافعی	انفعالی / تدافعی	سازنده	کوک و لافرتی (1983) Cook & Lafferty	
سلسله‌مراتبی	بازاری	کارآفرینی	باشگاهی	کامرون و کوئین (۲۰۰۶) Cameron & Quinn	
گلخانه‌ای	هدف محور	بورکراتیک	قبیله‌ای	ترامپنارس (۲۰۰۵) Trompenaars, F	
شبکه‌ای	تکه‌تکه	سربازی	گروهی	رابینز و لانگتن (۲۰۰۱) Robinse & Lungthan	
تصادفی	همانگ	سیستم بسته	سیستم باز	اسلوبودنیک (۲۰۰۱) Slobodnik, Alan, J.	

## ۲- الگوی مفهومی پژوهش<sup>۱</sup>

### ۲-۱- ابعاد و ویژگی‌های مدل مفهومی

در پژوهش‌های مختلف چارچوب‌های گوناگونی برای مطالعه فرهنگ و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطرح شده است. در هر یک از این چارچوب‌ها محورهای خاصی به منظور کشف ابعاد فرهنگی مدنظر قرار گرفته است. اما در یک نگاه تطبیقی مشاهده می‌شود که یک‌سری ابعاد اصلی در مدل‌های مختلف وجود دارد. در این مطالعه به منظور استخراج مدلی جامع برای معرفی و شناخت ابعاد فرهنگی، نظریه‌های متنوع و متعددی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. نتیجه این مدل‌ها مؤید این است که به‌طور کلی پنج بعد اصلی برای تبیین نوع فرهنگ وجود دارد. این ابعاد پنج‌گانه عبارت است از:

الف) بعد ساختاری: فرهنگ سازمانی بوروکراتیک نمایانگر این بُعد است.

ب) بعد محتوایی (انسانی): فرهنگ سازمانی انسان‌گرایی نمایانگر این بُعد است.

ج) بعد معنایی (مأموریتی): فرهنگ سازمانی مأموریتی نمایانگر این بُعد است.

د) بعد زمینه‌ای (محیطی): فرهنگ سازمانی انطباق‌پذیر نمایانگر این بُعد است.

ه) بعد زمینه‌ای (فرهنگی): فرهنگ سازمانی مکتبی نمایانگر این بُعد است.

لازم به اشاره است که هر یک از ابعاد پیش‌گفته بر وجود نوعی خاص از فرهنگ دلالت دارند. پس می‌توان چنین گفت که مطالعه فرهنگ سازمانی می‌بایست در قالب پنج بعد نظام فرهنگی، بوروکراسی، انسانی، مأموریتی و محیطی صورت گیرد. از طرفی فرهنگ‌های سازمان را می‌توان از حیث تأکید بر محیط داخلی یا خارجی و نیز توجه به ثبات یا تغییر در دو جهت یک طیف قرار داد.

فرهنگ‌های یاد شده روی دو پیوستار به نمایش در می‌آید که در یک طرف وضعیت سازمان با توجه به دو بعد تأکید راهبردی بر درون (محیط داخلی)<sup>۲</sup> یا برون (محیط خارجی)<sup>۳</sup> سازمان و در پیوستار دوم توجه به ثبات و تغییر قرار دارد. هر کدام از فرهنگ‌های یاد شده دارای چهار ویژگی

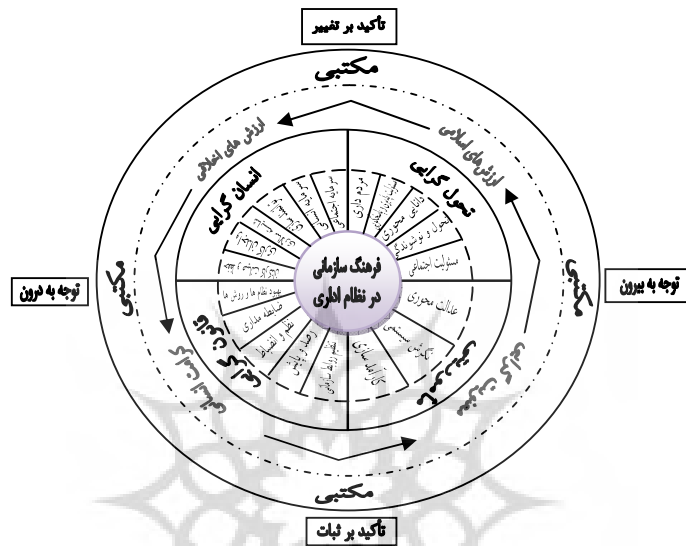
1- Conceptual Model of Research

2- Internal Focus

3- External Focus



اصلی هستند که نمایانگر ارزش‌های آن فرهنگ می‌باشند. بنا براین، به‌طور کلی این الگو دارای ۲۴ مؤلفه است که با مبنای قرارداد مفاهیم فرهنگی به کاررفته در سیاست‌های کلان نظام اداری، با استفاده از روش داده‌بنیاد استخراج شده است.



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

هر یک از ابعاد پنج‌گانه مورد اشاره، نشانگر نوع خاصی از فرهنگ سازمانی است که در مجموع، الگوهای جامع فرهنگ سازمانی مطلوب و مورد انتظار نظام اداری را تشکیل می‌دهند و در طراحی، تدوین و تبیین ابعاد و ویژگی‌های الگو، پیش و بیش از همه منویات و تدابیر مقام معظم رهبری مبنای عمل، بوده است. با توجه به آنچه گفته شد و نیز رویکردهایی که در تدوین و تبیین ابعاد، ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب نظام اداری، مدنظر قرار گرفت، پنج نوع فرهنگ به شرح ذیل پیشنهاد شد:

- فرهنگ ماموریت‌گرا: این فرهنگ که بر اهداف و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان اشاره دارد، سعی می‌کند تا با حفظ ثبات داخلی به محیط خارجی نیز توجه داشته باشد تا بتواند فرایند

عملیات سازمان را طبق خواست‌های محیط و کنترل فشارها پیش ببرد.

- **فرهنگ قانونگرا:** فرهنگ بوروکراتیک که معرفی‌کننده و پوشش‌دهنده بعد ساختاری و سلسله‌مراتبی سازمان است، از جهتی توجه به ثبات درونی دارد و از جهتی تأکید بر محیط داخلی و از جهت مبانی نظری، پارادایم عقلایی، پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است.

- **فرهنگ انسان‌گرا:** فرهنگ انسان‌گرا که به بعد محتوایی و انسان‌محوری سازمان می‌پردازد، از جهتی تأکید بر محیط داخلی دارد و از جهتی توجه به تغییر و انعطاف‌پذیری. لذا از جهت مبانی نظری، پارادایم روابط انسانی پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است.

- **فرهنگ تحول‌گرا:** این فرهنگ که به بعد محیطی و انطباق‌پذیری سازمان مربوط می‌شود، از یک سو تأکید بر محیط خارجی دارد و از سوی دیگر توجه به تغییر و انعطاف‌پذیری. بنابراین از جهت مبانی نظری، دیدگاه سیستم باز، پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است.

- **فرهنگ مکتبی:** که ساحت سازمانی نظام اداری را تشکیل می‌دهد و بر حاکمیت ارزش‌های اسلامی-انقلابی در سازمان نظام اداری تأکید می‌ورزد و به‌طور همزمان هم بر محیط خارجی و داخلی تأکید دارد و در عین اینکه به تغییر و انعطاف‌پذیری سازمانی توجه دارد، بر ثبات معقول نیز تأکید می‌کند.

## ۲-۲- تبیین فرهنگ‌های مدل تحقیق

### ۲-۲-۱- فرهنگ مأموریتی

برای هر سازمانی رسالت وجودی منحصربه‌فردی تعریف شده است. در حقیقت هدف و رسالت است که وجود یک سازمان را توجیه می‌کند و در صورتی که هدف‌گرایی در سازمان‌ها به فراموشی سپرده شود، رکود و زوال تدریجی نتیجه‌ای خواهد بود که در نهایت حاصل خواهد شد. از این رو توجه بیشتر نظریه‌پردازان مدیریت در ایجاد مدل‌های فرهنگ سازمانی به بعد هدف‌گرایی و تحقق رسالت سازمان معطوف شده است. برای مثال با مضمون‌های مشابه پیترز و واترمن<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) بعد مشتری‌مداری، کوین<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) بعد عقلایی و دنیسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) بعد مأموریتی

1- Peter & Waterman

را در ابعاد فرهنگ سازمانی وارد می‌کنند. فرهنگ مأموریتی که خاص شرکت‌های هدف‌گرا تعریف شده است، سعی می‌کند تا با حفظ ثبات داخلی به محیط خارجی نیز توجه داشته باشد تا بتواند فرایند عملیات سازمان را طبق خواست‌های محیط و کنترل فشارها پیش ببرد.

### عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ مأموریت‌گرا عبارت است از:

**عدالت محوری:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری است که سازمان (مدیران، کارکنان) بر ترویج و حاکمیت عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، اعطای تشویق‌ها بر مبنای عملکرد افراد، اعطای تسهیلات رفاهی و حقوق و مزایا بر اساس عدالت و انصاف، اجرای امور بر اساس ضابطه‌مداری و پرهیز از رابطه‌مداری، عدم تبعیض در برخورد با کارکنان، اعطای مسؤلیت‌ها بر مبنای شایستگی و لیاقت، برخورد قانونی با نقض‌کنندگان قانون در هر پست و مقام و... قائل است.

**تگوش سیستمی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر کل‌نگری، همسوسازی جهت‌گیری‌ها، برنامه‌ها و اقدام‌ها، هماهنگی بین نظام‌های سازمانی، تعامل اثربخش بین افراد و واحدهای سازمانی است.

**کارآمدسازی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری است که سازمان (مدیران، کارکنان) بر انجام امور اداری به صورت کارا و اثربخش، قائل است.

### ۲-۲-۲- فرهنگ قانون‌گرا

یکی از خصایص اصلی سازمان‌ها، وجود نظام بوروکراتیک و نظام‌مند اداری در آنهاست. در سازمان‌های بزرگ برای دستیابی به نظم و هماهنگی لازم بین واحدهای سازمان رویه‌ها و اصول رسمی تعریف می‌شود که با تکیه بر آنها می‌توان حُسن جریان عملیات را در روندی مسالمت‌آمیز تضمین نمود. در اغلب مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی از این محور در قالب الفاظ گوناگونی یاد شده است. برای مثال چارلز هندی<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) در مدل خود از این محور به نام فرهنگ نقشی<sup>۴</sup>،

1- Quinn  
2- Denison  
3- Charles Handy  
4- Role Culture

کویین (۱۹۸۵) به نام فرهنگ سلسله مراتبی، دنیسون (۱۹۹۰) به نام فرهنگ مبتنی بر تداوم رویه و هلریگل<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) به نام فرهنگ بوروکراتیک یاد می‌کند.

فرهنگ مزبور هنگامی در سازمان شکل می‌یابد که سازمان در پی کسب ثبات داخلی و حفظ محیط کاری خود است. به عبارتی در این نوع فرهنگ، تأکیدی بر تغییر و محیط خارجی وجود ندارد و تنها سعی می‌شود تا در چارچوب سازمان، رسالت و اهداف آن محقق شود.

### عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ قانون‌گرا عبارت است از:

**بهبود نظام‌ها و روش‌ها:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر رعایت نظم و انضباط در رویه‌ها، تقید به رعایت مقررات، دستورالعمل‌ها و ضوابط، بهبود ضوابط و معیارها، بهبود روش‌ها، بهبود فرآیندها، بهبود ساختار و... است.

**ضابطه‌مداری:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر رعایت اصول سلسله‌مراتبی، بهبود قوانین و مقررات و اصلاح رویه‌ها، پرهیز از برخوردهای سلیقه‌ای، اجرای ماموریت‌ها بر اساس قوانین و مقررات، به‌شمار می‌رود.

**نظم و انضباط:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر حاکمیت فرهنگ سلسله‌مراتب سازمانی، رعایت قوانین و مقررات در انجام تعهدات شغلی، رعایت انضباط شخصی در محیط کار، انجام درست و منظم کارها، تبعیت از قوانین و مقررات و رویه‌های کاری به حساب می‌آید.

**تنظیم روابط سازمانی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر حاکمیت رابطه کاری مشخص و رسمی در قالب سلسله‌مراتب اداری، وجود ارتباط زنجیره‌ای بین سیستم‌ها و مشاغل سازمانی، وجود هماهنگی و انسجام بین واحدهای مختلف سازمانی، وجود روابط تعریف شده بین مدیران و کارکنان و... است.

**رصد و پایش:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر نظارت شدید، نظارت از بالا به پایین، معیارهای رسمی ارزشیابی و خودکنترلی افراد در سازمان، تعیین معیارها و شاخص‌های عملکردی، اندازه‌گیری عملکرد سازمانی بر مبنای معیارها و استانداردهای تعیین شده، تعیین فاصله‌ها و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب، انجام اقدامات اصلاحی است.

1- Hellrigel

## ۲-۲-۳- فرهنگ انسان‌گرا

در چند دهه اخیر در سازمان‌ها توجه زیادی به نیروی انسانی مبذول شده است. مدیران سازمان‌ها با اعتقاد به این منبع با ارزش سازمانی فعالیت‌های گسترده‌ای را در ارتباط با رشد، توسعه و هدایت کارکنان سازمان انجام داده‌اند و در این راه هزینه‌های زیادی بر بودجه سازمان تحمیل داشته‌اند. با نگاهی به مدل‌های مختلف سنجش فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود که در اغلب مدل‌ها به این مسئله - نیروی انسانی - توجه شده است. برای مثال با مضمونی مشابه پیترز و واترمن (۱۹۸۲) با اشاره به بعد بهره‌وری انسانی، کوپین (۱۹۸۵) به بعد توافق و مشارکت، سونن فیلد<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) به بعد علمی و باشگاهی، دنیسون (۱۹۹۰) و هلریگل و سلوکوم (۱۹۹۶) به بعد مشارکتی اشاره دارند.

در سازمان‌هایی که پیرو این فرهنگ هستند علاوه بر آنکه تأکید بر حفظ محیط داخلی خود دارند، تلاش می‌کنند تا با محوریت قراردادن عامل نیروی انسانی تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع بیشتر اعمال کنند.

### عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ انسان‌گرا عبارت است از:

**اجرت نهادن به سرمایه انسانی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر خودباوری افراد در کار، مشارکت، احیای ارزش‌های متعالی، روحیات افراد، تکریم و تشویق کارکنان و ترغیب به جدیت و تلاش در کارها، برقراری و حفظ روابط بین گروه‌های کاری، همکاری کارکنان به صورت تیمی و کسب بازدهی، یادگیری کارکنان از همدیگر، ارتقای مهارت‌های کارکنان به‌طور مستمر، دسترسی به کارکنان هوشمند و خلاق، کسب حداکثر بازدهی از کارکنان، تلاش جمعی کارکنان برای متمایز شدن از رقبا.

**اجرت نهادن به سرمایه اجتماعی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر توجه به مشارکت اجتماعی، انسجام اجتماعی، اعتماد اجتماعی و شاخص‌های مربوط به هر کدام است.

1- Sonnenfeld

**توانمندسازی کارکنان:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر ایجاد و توسعه ابعاد حرفه‌ای کارکنان (دانش، مهارت، و توانایی منابع انسانی) ابعاد روان‌شناختی کارکنان (نگرش، انگیزش، احساس مؤثر بودن و احساس اعتماد) و ابعاد معنوی کارکنان (تقوی، اخلاق و...) است.

**حفظ و صیانت کارکنان:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر تحکیم بنیان خانواده، تعادل بین کار و زندگی و حفظ، صیانت کارکنان از لغزش‌های اخلاقی، مالی و اقتصادی، سیاسی و قانونی محسوب می‌شود.

**شایسته‌سالاری:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر شایسته‌خواهی، شایسته‌شناسی، شایسته‌سنجی، شایسته‌گزینی، شایسته‌گری، شایسته‌گماری، شایسته‌داری و شایسته‌پروری است.

**وجدان کاری:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر ایشار و فداکاری در انجام وظایف، پیگیری و سخت‌کوشی، تحمل و شکیبایی، دقت، صحت و سرعت عمل، مسؤلیت‌پذیری، پاسخگویی، عملگرایی، برخوردار از روحیه خودکنترلی، احساس وظیفه‌شناسی، دغدغه‌انجام درست و کامل کارهاست.

## ۲-۲-۴- فرهنگ تحول‌گرا

از موضوع‌هایی که در چند سال اخیر مورد توجه مدیران سازمان‌های موفق قرار گرفته است نحوه تعامل سازمان با محیط پیرامون خود است. محیط پرتلاطم جهانی فرصت‌ها و تهدیدات گوناگونی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد. به این منظور این مدیران جهت پرهیز از رویارویی با تهدیدات و بهره‌گیری مناسب از فرصت‌های محیطی بر آن شده‌اند تا با ایجاد فرهنگی متناسب، ارتباط با محیط را مطلوب و ایده‌آل سازند و بر منافع سازمان خود بیفزایند.

با نگاهی به مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی، کم‌وبیش مشاهده می‌شود که این موضوع - انطباق با محیط - از جمله تأکیدات اولیه سازمان‌ها به حساب می‌آید. به عبارت دیگر پژوهشگران و نظریه‌پردازان از فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمان به عنوان یکی از مهمترین و حیاتی‌ترین

فرهنگ‌های سازمانی یاد می‌کنند. برای مثال پیترز و واترمن (۱۹۸۲) از آن تحت عنوان مشتری‌مداری، هافستد<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) به نام ریسک‌پذیری، دنیسون (۱۹۹۰) به نام انعطاف‌پذیری و هلریگل و سلوکوم (۱۹۹۶) تحت عنوان یادگیرنده یاد می‌کنند. فرهنگ مزبور که مناسب محیط‌های رقابتی و پرچالش است، تأکید بسیاری بر رخدادهای متغیرهای محیط خارجی دارد و تغییر و تحول را در دستور کار خود قرار داده است.

### عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ تحول‌گرا عبارت است از:

**دانایی محوری:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر یادگیرندگی، معرفت‌پذیری، خردورزی، دانش‌افزایی، مدیریت دانش، دانش‌بنیان نمودن سازمان است.

**مردم‌داری:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر مشتری‌مداری، تکریم ارباب رجوع و شهروندان، تعامل با مردم از روی ادب و احترام، رفتار با مردم از روی عطف و مهربانی، ارتباط سهل و راحت مردم با سازمان، ارائه خدمات فراگیر در سطح کشور، تامین انتظارات مردم و حل مشکلات آنها، توجه به علایق و منافع افراد جامعه و رعایت حقوق شهروندی مردم، تأکید بر توسعه دامنه خدمت‌رسانی به مردم در راستای جلب رضایت مردم (تنوع خدمات جهت جلب رضایت مردم) قائل است.

**مسئولیت اجتماعی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) که بر مسئولیت در برابر شهروندان، احترام به مال، جان و ناموس یکدیگر، تعاون و همکاری، فریادرسی و رفع گرفتاری، امر به معروف و نهی از منکر، خدمت‌رسانی، مسئولیت در برابر همسایگان، مسئولیت در برابر قوانین و مقررات قائل است.

**نوآوری و ابتکار:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) که بر ارائه طرح‌ها و شیوه‌های جدید کار، برخورداری از روحیه پرسش‌گری و کنجکاوی، استقلال رای، اعتماد به نفس، ذکاوت و هوشیاری، حمایت از طرح‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی، نظام پیشنهادها،

1- Hofested

برگزاری جلسات هم‌اندیشی و... قائل است.

**تحول و نوشوندگی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) که بر ایمان به توانایی انجام کار، پذیرش افکار نو و جستجوگر، احترام به افکار و ایده‌های جدید، تمایل به تغییر و نوشوندگی، دسترسی به مدیران، توجه به نیازهای جامعه و جلب رضایت آحاد مردم، گردش شغلی سازمانی، فرهنگ کار گروهی، وجود امنیت شغلی و استقبال از تغییر قائل است.

**مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) که بر مشتری‌مداری، تکریم ارباب رجوع و شهروندان، تعامل با مردم از روی ادب و احترام، رفتار با مردم از روی عطف و مهربانی، ارتباط سهل و راحت مردم با سازمان، ارائه خدمات فراگیر در سطح کشور، تأمین انتظارات مردم و حل مشکلات آنها، توجه به علایق و منافع افراد جامعه و رعایت حقوق شهروندی مردم، تأکید بر توسعه دامنه خدمات‌رسانی به مردم در راستای جلب رضایت مردم (تنوع خدمات جهت جلب رضایت مردم) قائل است.

## ۲-۲-۵- فرهنگ مکتبی

عوامل و متغیرهای ناظر بر دین مبین اسلام و ارزش‌های انقلاب اسلامی به عنوان فرهنگ محوری و مسلط نظام اداری ذیل این فرهنگ قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر ساحت سازمانی نظام اداری را این فرهنگ تشکیل می‌دهد.

فرهنگ مزبور هنگامی در سازمان شکل می‌یابد که جهت‌گیری‌ها، راهبردها، اهداف، سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، انجام وظایف سازمانی مبتنی بر مبانی و دستورات 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 و نیز در عین حال که به رابطه‌مداری تأکید می‌شود، بر وظیفه‌مداری نیز، از نقطه‌نظر آموزه‌های دینی توجه می‌شود. با یک چنین نگاهی افکار، اعمال و رفتارهای انسان در صورتی که طبق دستورات خدا و در قالب دین اسلام و بانیت الهی انجام گیرد، عبادت محسوب شده و حتی رفتار سازمانی نیز عامل رشد و پیشرفت معنوی و تعالی روح انسان می‌شود.

فرهنگ محوری و غالب سازمان نظام اداری، همچنان‌که از نامش پیداست و آنچه را که در



قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران بر آن تصریح شده است، می‌تواند و باید به‌طور مشخص بر شاخص‌های اسلامی و انقلابی استوار باشد.

تکیه بر عوامل فرهنگی سازمان که ریشه در جهان‌بینی الهی و نظام ارزشی اسلام به عنوان جامع‌ترین و کامل‌ترین دینی که برای تمامی سطوح زندگی برنامه دارد، می‌تواند سرشار از الهام‌ها و آموزه‌هایی باشد که هدایتگر صحیح و دقیق امور در ابعاد فردی، اجتماعی و سازمانی شود. از بین عوامل و معیارهایی که می‌توان برای این مؤلفه متصور بود، پس از انتخاب، بررسی، نقد و تحلیل مؤلفه‌های مختلف و کسب نظرات خبرگان و افراد صاحب‌نظر، روی چهار ویژگی متمركز شدیم که به نظر می‌رسد این چهار ویژگی پوشش جامع و نسبتاً کاملی از تمامی ابعاد فرهنگ مکتبی را ارائه نماید که محوری‌ترین و اصلی‌ترین فرهنگ در بین فرهنگ‌های پنجگانه بوده و می‌تواند فرهنگ غالب و مسلط نظام اداری را تبیین نماید.

#### **عمده‌ترین ویژگی‌های فرهنگ مکتبی عبارت است از:**

**ارزش‌های اخلاقی (منشور اخلاقی):** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر اخلاص در عمل، خیرخواهی و کمک به دیگران، حسن خلق، وفای به عهد، حفظ اسرار و اطلاعات دیگران، فروتنی و تواضع، پرهیز از تملق و چاپلوسی، پرهیز از تقلب و دورویی، پرهیز از رشوه‌گیری و پارتی‌بازی در سازمان، قائل هستند.

**معنویت‌افزایی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر ولایت‌مداری (اشتیاق و دل‌بستگی به ائمه معصومین (ع) التزام به اجرای توصیه‌ها و دستورات معصومین (ع)، ایجاد آمادگی و قابلیت لازم جهت ایفای نقش در نهضت جهانی امام زمان (عج))، تکلیف‌گرایی، اعتقاد و التزام عملی به ولایت فقیه، تقوا و پرهیزگاری، عبودیت و عمل صالح، معرفت و ایمان، بصیرت و عمل انقلابی در سازمان، قائل هستند.

**ارزش‌های اسلامی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر برخورداری از امانت‌داری، حفظ بیت‌المال، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی، خودکنترلی و... قائل می‌باشند.

**کرامت انسانی:** درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان (مدیران، کارکنان) بر تلقی

کارکنان به عنوان سرمایه اصلی و مهمترین عامل مزیت رقابتی سازمان، تکریم کارکنان و انجام مناسبات سازمانی بر اساس احترام متقابل، حفظ کرامت کارکنان در واگذاری مسؤولیت‌ها، مشاغل و استحقاقی‌ها، تأکید بر جهت‌گیری‌های سازمان مبتنی بر احترام به شخصیت افراد، تأکید بر رشد و خودشکوفایی اعضای سازمان، قائل می‌باشند.

### ۳- روش شناسایی تحقیق

#### ۳-۱- پرسش‌های تحقیق

پرسش‌های این تحقیق عبارت است از:

- تحقق سیاست‌های کلی نظام اداری در حوزه فرهنگ سازمانی نیازمند چه الزامات قانونی و حقوقی است؟
- مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی سازمان‌های اداری کشور منبعث از سیاست‌های کلان نظام اداری کدامند؟
- برای اجرایی‌نمودن سیاست‌های کلی حوزه فرهنگ سازمانی، چه عناوین دوره‌های آموزشی باید احصا شود؟
- برای اجرایی‌نمودن سیاست‌های کلی حوزه فرهنگ سازمانی، چه عناوین پژوهشی باید احصا شود؟

#### ۳-۲- روش تحقیق

در این تحقیق از روش‌های زیر برای بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شده است:

- ۱- مطالعه مبانی نظری و اسناد بالادستی به روش کتابخانه‌ای و بررسی اسنادی؛
  - ۲- بررسی تطبیقی؛
  - ۳- تکنیک دلفی (خبره سنجی)؛
  - ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش گراندد تئوری.
- نظریه داده‌بنیاد، یک شیوه پژوهش کیفی است. این نظریه یک فرایند، یک عمل یا یک تعامل

را تبیین می‌کند. پژوهشگرانی که این روش را به کار می‌برند، با استفاده از شیوه‌های منظم گردآوری داده‌ها، به تشخیص مفاهیم و مقوله‌ها و برقراری رابطه میان این مقوله‌ها پرداخته و نظریه‌ای برای تبیین یک فرآیند عرضه می‌کنند. در نظریه داده‌بنیاد، مفاهیم نهفته در پدیده‌ها استخراج شده و با کشف رابطه آنها با هم، گروه‌های مفهومی شکل می‌گیرد. درک ارتباط گروه‌های مفهومی با هم و تشخیص گروه‌های اصلی، شبکه مفهومی را شکل می‌دهد. اینکار تا مرحله اشباع، یعنی جایی که دیگر اضافه کردن داده‌های جدید، مفهوم یا ارتباط جدیدی را اضافه نکند، ادامه یافته و نتیجه کار به صورت نظریه و یا الگوی مرتبط با موضوع تحقیق ارائه می‌شود. مبنای استنتاجی این روش استقرایی است (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

اجزای عمده تشکیل‌دهنده نظریه داده‌بنیاد شامل موارد زیر هستند:

الف) داده‌های گردآوری شده.

ب) روش‌های تحلیلی و تعبیر و تفسیری برای رسیدن به یافته‌ها یا نظریه. این روش‌ها به مفهوم‌پردازی داده‌ها پرداخته و به «کدگذاری» موسوم است. چگونگی آن بر حسب نوع آموزش، تجربه و هدف محقق تغییر می‌کند.

ج) گزارش‌های نوشته شده و شفاهی که بسته به نوع مخاطبان و جنبه‌ای از یافته‌ها یا نظریه‌ای که ارائه می‌شود، اشکال مختلفی را در بر می‌گیرد (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

#### کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد

کدگذاری، روند تجزیه و تحلیل داده‌ها و نشانگر عملیاتی است که طی آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌پردازی شده و آنگاه به روش‌های جدید دوباره به هم وصل می‌شوند. کدگذاری روند اصلی ساختن و پرداختن نظریه از داده‌هاست. تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب سه نوع کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

#### کدگذاری باز

☑ کدها<sup>۱</sup> واحدهای پایه‌ای (یا خرد) تحلیل هستند؛ زیرا از تصویر ذهنی شکل می‌گیرند و نه به تنهایی از داده‌های واقعی.

☑ مفاهیم<sup>۱</sup>، زیر مقوله‌هایی است که وظیفه‌شان ارائه جزئیات بیشتری در مورد هر مقوله است. علم نمی‌تواند بدون مفاهیم ایجاد شود.

☑ مقوله‌ها<sup>۲</sup>، در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر<sup>۳</sup> بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهند. آنها از طریق همان فرایند تحلیلی انجام مقایسه‌ها که برای تولید مفاهیم استفاده شد، انجام شده و تولید می‌شوند. مقوله‌ها «شالوده» ساختن نظریه بوده و ابزاری را فراهم می‌کنند که به وسیله آن نظریه می‌تواند یکپارچه شود (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

### کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، داده‌های خرد و ریز شده کدگذاری باز، دوباره با ایجاد روابط بین مقوله‌ها به هم مرتبط می‌شوند (استراس، کوربین، ۱۳۸۵).

### کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup>

کدگذاری انتخابی، روند انتخاب مقوله اصلی به طور روش‌مند و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها، اعتباربخشی به روابط و پر کردن جاهای خالی با مقوله‌هایی است که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند.

## ۴- بحث و بررسی

در این بخش با بهره‌گیری از مجموعه اقداماتی که در رابطه با دسته‌بندی مؤلفه‌های سیاست‌های کلان نظام اداری انجام شده بود، مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل قرار شدند و در ادامه با استفاده از روش داده‌بنیاد، نسبت به احصای مقوله‌ها و مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش اقدام شد. مبتنی بر روش ذکر شده برای دستیابی به مقوله‌های مدل مفهومی پژوهش و مفاهیم و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی نظام اداری کشور، جدول زیر تنظیم و تعداد ۲۴ مقوله (مؤلفه) به عنوان مؤلفه‌های اصلی مدل پژوهش، استخراج شد.

- 1- Concepts
- 2- Categories
- 3- More Abstract
- 4- Selective Coding

جدول ۲- احصای مؤلفه‌ها و مقوله‌های فرهنگی نظام اداری به روش داده‌بنیاد

بند	سیاست‌های کلی نظام اداری	گروه‌بندی بر اساس نظریه داده‌بنیاد		
		مفهوم	مقوله	بعد
		نوع فرهنگ		
۱	نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی	نهادینه‌سازی فرهنگ مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	ارزش‌های اخلاقی	زمینه‌ای
		رعایت ارزش‌های اسلامی		
		نهادینه‌سازی فرهنگ مبتنی بر کرامت انسانی	سرمایه انسانی	رفتاری یا محتوایی
		رعایت کرامت انسانی	کرامت انسانی	زمینه‌ای
۲	عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی	عدالت در جذب	عدالت محوری	معنایی یا جهت‌ساز
		عدالت در تداوم خدمت		
۳	بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای	بهبود معیارهای گزینش منابع انسانی	بهبود نظام‌ها و روش‌ها	ساختاری یا کالبدی
		روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی		
		پرهیز از تنگ‌نظری	ضابطه‌مداری	
		پرهیز از نگرش‌های سلیقه‌ای و غیر حرفه‌ای		
۴	دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران	توانمند	شایسته‌گزینی	رفتاری یا محتوایی
		متعهد		
		شایسته		
		توجه به دانش‌مدیران در نصب و		

			ارتقاء			
			توجه به شایستگی مدیران در نصب و ارتقا			
مکتبی	زمینه‌ای	ارزش‌های اخلاقی	شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی			
			دانش‌گرایی مبتنی بر اخلاق اسلامی			
انسان گرا	رفتاری یا محتوایی	شایسته سالاری	شایسته‌سالاری در نصب و ارتقای مدیران			
مکتبی	زمینه‌ای	معنویت افزایی	ایجاد زمینه رشد معنوی م.ا		ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهبودی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان	۵
انسان گرا	رفتاری یا محتوایی	توانمند سازی	بهبودی م.ا			
			ارتقای سطح دانش م.ا			
			ارتقای مهارت‌های م.ا			
		ارتقای سطح تخصصی م.ا				
ماموریت گرا	معنایی یا جهت ساز	عدالت محوری	عدالت در پرداخت و جبران خدمات		رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد، توانمندی، جایگاه، ویژگی‌های شغل و شاغل و تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی	۶
			پرداخت بر اساس ویژگی‌های شغل و شاغل			
			تأمین حداقل معیشت با توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی			
انسان گرا	رفتاری یا محتوایی	حفظ و صیانت	جذب و نگهداری نیروهای متخصص		زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استان‌های کمتر توسعه یافته و مناطق محروم	۷
		توانمند سازی				
ماموریت گرا	معنایی یا جهت ساز	عدالت محوری	توجه به محرومیت مناطق			
انسان	رفتاری	سرمایه	حفظ کرامت و عزت		حفظ کرامت و عزت و تأمین معیشت و	۸

فرهنگ سازمانی «کرامت انسانی» تأملی بر فرهنگ نظام اداری ج.ا.ا.

	بهره‌گیری از نظرات و تجارب مفید بازنشتگان و مستمری بگیران	بهره‌گیری از نظرات و تجارب	انسانی	یا محتوایی	گرا
۹	توجه به استحکام خانواده و ایجاد تعادل بین کار و زندگی افراد در نظام اداری	توجه به بنیان‌های خانواده ایجاد تعادل بین کار و زندگی	حفظ و صیانت	رفتاری یا محتوایی	انسان گرا
۱۰	چابک‌سازی، متناسب‌سازی و منطقی ساختن تشکیلات نظام اداری در جهت تحقق اهداف چشم‌انداز	چابک‌سازی تشکیلات متناسب‌سازی تشکیلات منطقی‌سازی تشکیلات	بهبود ساختاری	بهبود نظام ها و روش ها	ساختاری یا کالبدی قانون گرا
۱۱	انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری	انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات	انعطاف‌پذیری	تحول و نوشتندگی	ساختاری یا کالبدی قانون گرا
۱۲	توجه به اثربخشی در فرایندها و روش‌های اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات کشوری	اثربخشی فرایندهای اداری اثربخشی روش های اداری	بهبود فرایندها بهبود روش ها	بهبود نظام ها و روش ها بهبود نظام ها و روش ها	ساختاری یا کالبدی قانون گرا
۱۳	عدالت‌محوری، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنفیج قوانین	عدالت‌محوری در تنظیم و تنفیج قوانین و م	عدالت محوری	معنایی یا جهت ساز	ماموریت گرا
۱۴	کل‌نگری، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری به منظور تحقق اهداف فرابخشی و چشم‌انداز	کل‌نگری دستگاه‌های اداری همسوسازی دستگاه‌های اداری هماهنگی دستگاه‌های اداری تعامل اثربخش دستگاه‌های اداری	کل‌نگری همسو سازی هماهنگی	معنایی یا جهت ساز	ماموریت گرا
۱۵	توسعه نظام اداری الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات عمومی	توسعه نظام اداری الکترونیک	بهبود ساز	بهبود نظام ها و روش ها	ساختاری یا کالبدی قانون گرا

تحول گرا	زمینه‌ای	دانایی محوری	دانش بنیان کردن نظام اداری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی		دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به- کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	۱۶
			به کارگیری مدیریت دانش			
مکتبی	زمینه‌ای	ارزش‌های اخلاقی	مبتنی بودن بر ارزش‌های اسلامی			
تحول گرا	زمینه‌ای	مردم مداری	مشتری مداری	ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم	خدمات‌رسانی برتر، نوین، کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم	۱۷
تحول گرا	زمینه‌ای	مردم مداری	شفاف‌سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری		شفاف‌سازی و آگاهی بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام اداری با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه‌مند مردم به اطلاعات صحیح	۱۸
تحول گرا	زمینه‌ای	مردم مداری	استفاده از ظرفیت‌های مردم در نظام اداری		زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در نظام اداری	۱۹
قانون گرا	ساختاری یا کالبدی	قانون گرایی	قانون‌گرایی			۲۰
تحول گرا	زمینه‌ای	مسئولیت پذیری	مسئولیت‌پذیری		قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها	
		پاسخگویی	پاسخگویی			
تحول گرا	زمینه‌ای	مردم مداری	مشتری مداری	مسئولیت پذیری اداری		
تحول گرا	زمینه‌ای	مردم مداری	تکریم ارباب رجوع و شهروندان			
قانون گرا	ساختاری یا کالبدی	قانون گرایی	اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی			
انسان گرا	رفتاری یا محتوایی	وجدان کاری	نهادینه‌سازی وجدان کاری		نهادینه‌سازی وجدان کاری - انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال	۲۱
قانون گرا	ساختاری یا کالبدی	انضباط اجتماعی	نهادینه‌سازی انضباط اجتماعی			
مکتبی	زمینه‌ای	ارزش‌های	نهادینه‌سازی فرهنگ خودکنترلی،			



فرهنگ سازمانی «کرامت انسانی» تأملی بر فرهنگ نظام اداری ج.ا.ا.

		اسلامی	امانت داری، صرفه‌جویی، ساده-زیستی و حفظ بیت‌المال		
۲۲	تنظیم روابط و مناسبات اداری بر اساس امنیت روانی، اجتماعی، اقتصادی، بهداشتی، فرهنگی و نیز رفاه نسبی آحاد جامعه	تنظیم روابط سازمانی	تنظیم روابط و مناسبات اداری در زمینه ....		قانون گرا
۲۳	حفظ حقوق مردم و جبران خسارت‌های وارده بر اشخاص حقیقی و حقوقی در اثر قصور و یا تقصیر در تصمیمات و اقدامات خلاف قانون و مقررات در نظام اداری	مردم مداری	حفظ حقوق مردم		تحول گرا
		مسئولیت اجتماعی	جبران خسارت ناشی از قصور یا تقصیر		
۲۴	ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن از طریق اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری امکانات فرهنگی و به‌کارگیری نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات	بهبود نظام ها و روش ها	بهبود فرآیندها	اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری	قانون گرا
		بهبود نظام ها و روش ها	بهبود نظام اداری	ارتقای سلامت نظام اداری	
		ارزش‌های اخلاقی	رشد ارزش‌های اخلاقی در نظام اداری		مکتبی
۲۵	کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام اداری در یکپارچه‌سازی اطلاعات	هماهنگی	هماهنگی ساختارها		قانون گرا
		کارآمد سازی	کارآمدسازی ساختارهای نظارت و کنترل		
		کارآمد سازی	کارآمدسازی شیوه‌های نظارت و کنترل		ماموریت گرا
۲۶	حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری	نوآوری و ابتکار	حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار		تحول گرا
		نوشتندگی	اشاعه فرهنگ بهبود مستمر پویایی نظام اداری		

در پژوهش حاضر برای مطالعه فرهنگ سازمانی نظام اداری، علاوه بر تکیه بر منابع دینی و منویات و تدابیر حضرت امام خمینی و مقام معظم رهبری و اسناد بالا دستی، با بهره‌گیری از روش

داده بنیاد<sup>۱</sup>، به طور ویژه بر سیاست‌های کلان نظام اداری تمرکز شد و این سیاست‌ها، بند به بند و واژه به واژه مورد مطالعه و کنکاش قرار گرفتند که در مجموع، ۵ نوع فرهنگ، ۲۴ مؤلفه فرهنگی و ۱۵۸ شاخص، احصا و استخراج شد.

این مؤلفه‌ها که مؤلفه‌های فرهنگی نظام اداری کشور را شامل می‌شوند، به قرار زیر است:

کرامت انسانی، عدالت محوری، کارآمدسازی، دانایی محوری، ارزش‌های اسلامی، مسئولیت اجتماعی، نوآوری و ابتکار، تحول و نوآندگی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، ارزش‌های اخلاقی (اخلاق حرفه‌ای)، معنویت‌افزایی، نگرش سیستمی، بهبود نظام‌ها و روش‌ها، قانون‌گرایی، انضباط اجتماعی، تنظیم روابط سازمانی، رصد و پایش، اجرت نهادن به سرمایه انسانی، اجرت نهادن به سرمایه اجتماعی، توانمندسازی کارکنان، حفظ و صیانت، شایسته‌سالاری، وجدان کاری، مردم‌داری و تکریم ارباب رجوع.

#### ۴-۱- تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌های ۲۴ گانه فوق در یک بررسی اولیه و به روش خبرگی با استفاده از نظرات کارشناسان امر در دو وضعیت موجود و مطلوب مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گرفتند. مبنای کار استفاده از میانگین‌های ویژگی‌های فرهنگی (اختلاف یا شکاف حاصل از میانگین ویژگی‌های فرهنگی) در ۲ وضعیت موجود و مطلوب است.

#### ۴-۲- خط‌کش یا ابزار اندازه‌گیری

با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری و محاسبه میانگین طیف چهارگزینه‌ای (۱، ۲، ۳، ۴ و ۵) است، شکاف حاصل از میانگین ویژگی‌های فرهنگی در دو وضعیت موجود و مطلوب متشکل از چهار پارامتر است

۱- وضعیت نامناسب: اعدادی بین ۱ تا ۳۰، که توسط ابزار تحلیل (خط‌کش) به دست آمده باشد.

۲- وضعیت نسبتاً نامناسب: اعدادی بین ۳۱ تا ۵۰، که توسط ابزار سنجش (خط‌کش) به دست آمده باشد.

۳- وضعیت قابل قبول: اعداد بین ۵۱ تا ۷۰، که توسط ابزار سنجش (خط کش) به دست آمده باشد.

۴- وضعیت مطلوب: اعداد بیش از ۷۰، که توسط ابزار سنجش (خط کش) به دست آمده باشد.

مقیاس و خط کش تحلیل وضعیت بین موجود و مطلوب و اقدامات متناسب با هر کدام در جداول زیر تعیین شده است.

جدول ۳- مقیاس تجزیه و تحلیل ویژگی های فرهنگ سازمانی



جدول ۴- اقدامات متناسب با وضعیت فرهنگ سازمانی نظام اداری

مقیاس	$0 \leq M < 5.99$	$6 \leq M < 10.99$	$11 \leq M < 15.99$	$16 \leq M < 20$
وضعیت	نامناسب	نسبتاً نامناسب	قابل قبول	مطلوب
اقدام لازم	اقدام فوری		میان مدت	بلندمدت

#### ۴-۳- تحلیل یافته های تحقیق و نتیجه گیری

در جدول زیر نتایج حاصل از اختلاف میانگین (شکاف) بین دو وضعیت موجود و مطلوب هر کدام از ویژگی های فرهنگی ۲۴ گانه مورد بررسی قرار گرفته است. ضمن اینکه به توجه به میزان نمره اکتسابی، اقدام متناسب با آن نیز پیشنهاد شده است.

نکته: تحلیل وضعیت موجود مؤلفه‌ها بر اساس میانگین وضعیت مطلوب پیشنهادی کارگروه (عدد ۱۶) محاسبه شده است؛ بنابراین بر مبنای عدد ۲۰ (حداکثر سقف وضع مطلوب و ایده آل) این محاسبه صورت نگرفته است.

جدول ۵- تحلیل وضعیت هر یک از مؤلفه‌های فرهنگی نظام اداری کشور

ردیف	ویژگی	میانگین وضعیت مطلوب	میانگین وضعیت موجود	شکاف	تحلیل وضعیت			نوع اقدام			
					نامناسب	نسبتاً نامناسب	قابل قبول	مطلوب	فوری	کوتاه‌مدت	بلندمدت
۱	کرامت انسانی	۱۳	۱۶	۳	*					*	
۲	عدالت محوری	۱۱.۲۵	۱۶	۴.۷۵	*					*	
۳	کارآمدسازی	۱۲.۰۵	۱۶	۳.۹۵	*					*	
۴	دانایی محوری	۱۱.۹۰	۱۶	۴.۱	*					*	
۵	ارزش‌های اسلامی	۱۴	۱۶	۲			*				*
۶	مسئولیت اجتماعی	۱۱.۵۰	۱۶	۴.۵	*					*	
۷	نوآوری و ابتکار	۱۴.۸۰	۱۶	۱.۲	*					*	
۸	تحول و نوآرندگی	۱۲.۸۰	۱۶	۳.۲	*					*	
۹	مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۱۲.۹۰	۱۶	۳.۱	*					*	
۱۰	ارزش‌های اخلاقی (اخلاق حرفه‌ای)	۱۲.۷۵	۱۶	۳.۲۵	*					*	
۱۱	معنویت‌افزایی	۹.۷۰	۱۶	۶.۳	*					*	
۱۲	نگرش سیستمی	۱۱.۱۵	۱۶	۴.۸۵	*					*	
۱۳	بهبود نظام‌ها و روش‌ها	۱۱.۴۵	۱۶	۴.۵۵	*					*	
۱۴	قانون‌گرایی	۱۱.۱۵	۱۶	۴.۸۵	*					*	
۱۵	انضباط اجتماعی	۱۰.۷۵	۱۶	۵.۲۵	*					*	
۱۶	تنظیم روابط سازمانی	۱۴.۶۵	۱۶	۱.۳۵	*					*	
۱۷	رصد و پایش	۱۳.۷۵	۱۶	۲.۲۵	*					*	
۱۸	اجرت نهادن به سرمایه انسانی	۱۴.۲۰	۱۶	۱.۸	*					*	

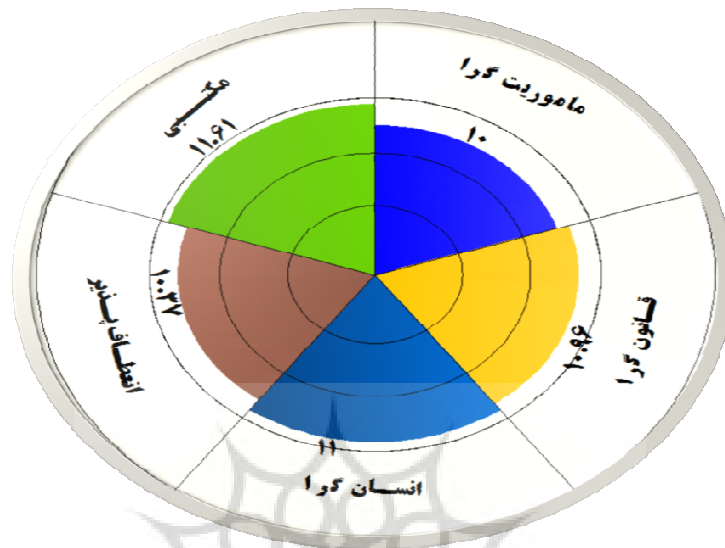
فرهنگ سازمانی «کرامت انسانی» تأملی بر فرهنگ نظام اداری ج.ا.ا.

*				*		۲.۶	۱۶	۱۳.۴۰	اجرت‌نهادن به سرمایه اجتماعی	۱۹
*			*			۱.۸	۱۶	۱۴.۲۰	توانمندسازی کارکنان	۲۰
*			*			۱.۸	۱۶	۱۴.۲۰	حفظ و صیانت	۲۱
*			*			۲.۱	۱۶	۱۳.۹۰	شایسته‌سالاری	۲۲
*			*			۲۰.۵	۱۶	۱۳.۵۰	وجدان کاری	۲۳
	*			*		۴.۸۵	۱۶	۱۱.۱۵	مردم‌داری/ تکریم ارباب‌رجوع	۲۴

معدل هر کدام از ابعاد (فرهنگ‌ها) با توجه به شاخص‌های مربوط به هر بعد و نوع اقدام مورد انتظار، در جدول زیر آمده است.







نمودار ۳- ترسیم نیمرخ فرهنگ سازمانی نظام اداری کشور نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، فرهنگ مکتبی با میانگین ۱۱.۶۱ بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده است و پس از آن به ترتیب عبارتند از: فرهنگ انسان گرا (۱۱)، فرهنگ قانون گرا (۱۰.۹۶)، فرهنگ انعطاف پذیر (۱۰.۳۷) و فرهنگ مأموریت گرا (۱۰).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

- استراس، آنسلم و جولیت کوربین (۱۳۸۵)، **نظریه مبنایی**، ترجمه: بیوک محمدی، تهران، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- پاتنام، رابرت (۱۳۸۰)، **دموکراسی و سنت‌های مدنی**، محمد تقی دلفروز، پویا، تهران.
- ترنر، جان‌اتان اچ (۱۳۸۳)، **مفاهیم و کاربردهای جامعه‌شناسی**، ترجمه فولادی و بختیاری، قم، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره).
- جعفر نژاد، احمد؛ مختازاده، نیما (۱۳۸۶)، **ارائه یک مدل کمی برای ممیزی انطباق استراتژی‌های تولید و بازاریابی**، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۶ ص ۹۵ - ۱۲۱.
- راینز، استیفن (۱۳۸۵)، **رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها**، ترجمه: پارسا نیان، محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ هشتم.
- زارعی متین، حسن (۱۳۷۴)، **تبیین الگوی فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی در محیط کار و نقش آن بر رضایت شغلی**، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، **مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری**، مترجمان: برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، سیمای جوان، چاپ اول، تهران.
- صانعی، پرویز (۱۳۷۲)، **جامعه‌شناسی ارزش‌ها**، تهران، گنج دانش.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷)، **فرهنگ سازمانی**، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- فوکویاما، فرانسیس (۱۳۷۹)، **پایان نظم، سرمایه اجتماعی و حفظ آن**، ترجمه غلامعباس توسلی، انتشارات جامعه ایرانیان، تهران.
- کردستانی، غلامرضا (۱۳۷۴)، **اندازه‌گیری و گزارشگری سرمایه انسانی**، شماره ۴۱، تابستان ۸۷
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰)، **مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی - ارزشی از رفتار انسانی)**، چاپ سوم، ترمه، تهران.
- Bolino, Mark C, William H. Turnley & James M. Blood good (2002); **citizenship behavior and the creation of social capital in organizations**; Academy of management review Vol.27, NO.4, 505-522.
- G. Ouchi, **Theory Z** (1981). Reading, Mass: Addison-Wesley.



- Bonthis, N., Keow, W.C.C. and Richardson, S. (2000), **Intellectual capital and Business performance in Malaysian Industries**, Journal of Intellectual capital, Vol. 1 No. 1, pp. 85-100.
- Denison, D.R. (1995). **Corporate culture and organizational Effectiveness** John Wiley, N.Y.U.S.A.
- Deul, T.E & Kennedy, A.A. (1982), **Corporate Culture: The Rites & Rituals Of Corporate Life**, Addison – Wesley, M.A.U.S.A.
- Edgar, Schien (1992). " **Organizational Culture And Leadership**, California, Jossey, Bass. Inc. Publishers,.
- Evans, Philip & Walf, Bob (2005), **Collaboration Rules**, Harvard Business Review, Jul, Aug. P3.
- Georg G. Gordon. " **Predicting Corporate Performance From Organizational Culture** " Journal Of Management Studies, Vol.26. No.6. November 1992.
- Greet, Hofstede, (1997). " **Culture And Organization: Software Of The Mind**, New York, NC Graw-Hill, Hellrigel, D. and Slocum, J. (1996), **Management**, Addison – Wesley, M.A.U.S.A.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohay, V., D.D. and Sanders, G. (1990), **Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases**, Administrative Science Quarterly, Vol 35, June 1, PP. 286\_316.
- Nahapiet, Janine & Ghoshal, Samantra (1998). **social capital ,Intellectual capital , and organizational Advantage**. The Academy of Management Review, 23(2) , pp. 242-261.
- Pettigrew, M., (1979). **Studying Organizational Culture**. A. SQ.
- Robbins, Stephen P. (1997), **Organizational Behavior**, Prentice – Hall, N.Y.U.S.A.
- Roos, G., Roos, J., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (1997), **Intellectual capital Navigating in new Business landscape**, New York university press, New York, NY.
- Sathe, Vijay & Davidson, E. Jane (2000). **Toward a New Conceptualization of Culture Change**, Sage publication, Inc., Thousand Oaks. California, USA. P. 279\_293.
- Schein, Edgar H. (2000). " **Coaching & Consultation: Are they same?** In M. Goldsith L. Hyons, and A. Freas, **Coaching for Leadership**" Jossey- Bass, San Francisco, U.S.A.
- T. E. Deal and A. A. Kennedy, (1982). **Corporate Cultures**, Addison – Wesley.
- Scott Williams (2001) " **Employees creativity by training their managers** " , Industrial & Commercial training , vol 35 , no 2 , pp 63-68.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009) " **Transformational leadership, creativity and organizational innovation** " , Journal of Business Research , 62 , pp 461-473.