

## بررسی تطبیقی ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان یک سازمان نظامی

دکتر محمدرضا سلطانی\*

محمدحسین بردبارشرامین\*\*

مهدی هوشنگی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۰/۰۴/۲۳

### چکیده

برای فهم آن‌چه در سازمان اتفاق می‌افتد و این‌که چرا انسان‌ها این‌گونه رفتار می‌کنند؟ چرا چنین تصمیم می‌گیرند؟ و سؤالاتی از این قبیل، بایستی فرهنگ سازمان را مورد مطالعه قرار داد و تا فرهنگ یک سازمان به درستی شناسایی نشود، توفیق چندانی در تحلیل پدیده‌های سازمان به دست نخواهد آمد. این مقاله، در راستای پژوهشی به منظور شناخت ارزش‌های فرهنگ سازمانی از دیدگاه کارکنان ورودی دهه‌های اول، دوم و سوم شاغل در یک سازمان نظامی با رویکرد تطبیقی تدوین شده است و تفاوت بین دیدگاه‌های ورودی‌های سه دهه در شناخت ارزش‌های فرهنگ سازمانی (بر مبنای ۴ نوع فرهنگ سازمانی مأموریت‌گرا، تحول‌گرا، بوروکراتیک و انسان‌گرا) را مورد مطالعه قرار می‌دهد. یافته‌های تحقیق گویای آن است که تمامی مؤلفه‌های چهار نوع فرهنگ سازمانی مورد بررسی، بر اساس مقیاس لحاظ شده در سطح قابل قبولی قرار دارند؛ اما با این وجود برخی از مؤلفه‌های فرهنگ انسان‌گرا و فرهنگ تحول‌گرا، نیازمند تقویت و توجه بیش‌تری می‌باشند. هم‌چنین بین دیدگاه کارکنان در خصوص فرهنگ تحول‌گرا اختلاف معناداری به دست آمده است که در این ارتباط می‌بایست در زمینه‌ی ارتقای نگرش کارکنان، اقدامات مقتضی به عمل آید.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌ها؛ فرهنگ سازمانی؛ رویکرد تطبیقی؛ سازمان نظامی

\*. دانش‌آموخته دانشگاه جامع امام حسین (ع) [mrs\\_soltan@yahoo.com](mailto:mrs_soltan@yahoo.com)

\*\* . کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی [jhosein38@yahoo.com](mailto:jhosein38@yahoo.com)

\*\*\* . کارشناس ارشد مدیریت سیستم [amhooshangi@yahoo.com](mailto:amhooshangi@yahoo.com)

## مقدمه

«فرهنگ سازمانی به منزله‌ی موتور و نیروی محرکه‌ی است که افراد را برای فعالیت و عمل به حرکت در می‌آورد و به‌مثابه‌ی اهرم نیرومندی است که رفتار سازمانی را هدایت و کنترل می‌نماید و الگوهای رفتاری خاصی را ترویج می‌نماید» (نادری، بی‌تا: ۲۹).

در مطالعه‌ی رفتار سازمانی، اهمیت ارزش‌ها در این است که آن‌ها تشکیل دهنده‌ی پایه و اساس درک نگرش‌ها و انگیزش افراد هستند و هم‌چنین بر ادراک افراد اثر می‌گذارند (رابینز، ۱۳۸۶: ۲۷۲).

امام خمینی (ره) نسبت به حفظ و گسترش ارزش‌های دفاع مقدس (ارزش‌های حاکم بر نسل اول) توجه داشته و در اولین پیام خود به مجمع فرماندهان (۱۳۶۷/۰۶/۲۶) چنین می‌فرماید: «باید همان محافل انس، نورانیت، برادری و وحدتی که در میدان‌های نبرد و در جبهه بوده است و همان ارتباط معنوی که میان شما و روحانیون عزیز بود، به مجامع داخلی و به همه‌ی محیط‌های سیاسی و اجتماعی و نظامی کشانده شود و تا انقلاب اسلامی ما از خطر آفت‌ها و تفرقه‌ها و بی‌تفاوتی‌ها محافظت گردد و مبدا این سرمایه‌های عظیمی که محصول سال‌ها تجربه و تلاش در عسرت‌ها و فراز و نشیب‌ها بوده است، در مسیر زندگی روزمره به فراموشی سپرده شود» (صحیفه‌ی نور، ج ۲۱: ۱۳۵).

مقام معظم رهبری نیز در جمع بسیجیان در پادگان دوکوهه (۱۳۸۱/۰۸/۱۹) می‌فرمایند: «مهم‌ترین مؤلفه‌ی قدرت ملی ما، عبارت است از تمسک به ارزش‌های اسلامی و انقلابی، مگر ما به دنبال قدرت ملی نیستیم؟ ما برای دفع شر دشمنان، باید اقتدار ملی را تقویت کنیم. مهم‌ترین مؤلفه‌ی این اقتدار، عبارت است از تمسک به مبانی اسلام و ارزش‌های اسلامی. هر چه در این زمینه عقب بمانیم، اقتدار ملی ما ضعیف خواهد شد. هر چه در این زمینه پیش برویم، اقتدار ملی و طبعاً مصونیت ملی و منافع ملی تقویت خواهد شد» (مدیریت فرهنگی پاسداران، بی‌تا: ۸۰).

امروزه، گذشت زمان و تغییرات محیطی و اجتماعی به‌وجود آمده، حفظ و گسترش ارزش‌های دفاع مقدس را بیش‌ازپیش ضروری ساخته است. نظر به این که ارزش‌ها به‌عنوان یکی از سطوح فرهنگ سازمانی بایدها و نبایدهای رفتار سازمانی افراد را مشخص می‌کند؛ لازم است مدیریت سازمان، به‌منظور پیش‌بینی، کنترل و تغییر رفتار سازمانی کارکنان، ارزش‌های حاکم بر

سازمان را بررسی نماید. این مقاله، به دنبال تعیین ارزش‌های فرهنگ سازمانی یک سازمان نظامی و شناخت دیدگاه‌های کارکنان ورودی دهه‌های اول، دوم و سوم در این جامعه بوده و هم‌چنین پاسخ به این پرسش است که «آیا تفاوتی بین دیدگاه‌های سه گروه یادشده وجود دارد؟». پژوهش حاضر، با استفاده از مبانی نظری و ادبیات موجود، ضمن تعیین ارزش‌های فرهنگ سازمانی و با شناخت دیدگاه‌های کارکنان، راه‌کارهایی را برای تقویت ارزش‌های سازمان‌های نظامی و نزدیک‌تر کردن ارزش‌های ورودی‌های دهه‌های دوم و سوم به ارزش‌های ورودی‌های دهه‌های اول ارائه نموده است.

### ۱. مفاهیم پایه و اساسی فرهنگ سازمانی

**ارزش‌ها:** نوعی باورند که براساس آن‌ها مشخص می‌شود چه چیزی مطلوب و خوب است (مانند آزادی بیان) و چه چیزی نامطلوب و بد است (مانند تقلب) (فرنج و بل، ۱۳۸۵: ۴۰).

**فرهنگ:** عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و نمایانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است (دفت، ۱۳۷۷: ۶۳۱).

**سازمان:** عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند (رضائیان، ۱۳۸۵: ۱۰).

**فرهنگ سازمانی:** سامانه‌ای از استنباط یا نظام معنایی مشترکی است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند، به گونه‌ای که این ویژگی، موجب تمایز و تفکیک دو سازمان از یک‌دیگر می‌شود. یک سامانه، که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند، از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن‌ها ارجح می‌نهد یا برای آن‌ها ارزش قابل است (رایینز، ۱۳۸۵: ۱۰۵۹).

## ۲. مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی

مدل‌ها و الگوهای مختلفی توسط اندیشمندان و متخصصان علوم مدیریتی در خصوص فرهنگ سازمانی ارائه شده است. هر یک از این الگوها از منظری خاص موضوع فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار می‌دهند که بررسی و مقایسه‌ی آن‌ها با یک‌دیگر در تبیین هرچه بیش‌تر موضوع مورد تحقیق حایز اهمیت است. هر یک از این مدل‌ها، از طریق بررسی عوامل کلیدی و ارابه‌ی شاخص‌ها و گویه‌های قابل سنجش، قابلیت ارزیابی فرهنگ موجود و مطلوب را فراهم می‌سازد. جدول (۱) به اختصار به ابعاد کلی مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی اشاره می‌کند.

جدول ۱. مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی (مأخوذ از ابزری و دلوی، ۱۳۸۵)

پارسونز (۱۹۷۹)	کلاکهان و استرادیك (۱۹۹۳)	ترومپنارس (۱۹۹۷)
۱. تطابق ۲. نیل به هدف ۳. ادغام ۴. کمون یا مشروعیت	۱. رابطه با طبیعت ۲. فعالیت انسان ۳. طبیعت افراد ۴. رابطه با مردم ۵. زمان	۱. رابطه با طبیعت ۲. رابطه با مردم - جهان شمول/خاص - فرد گرایی/جمع گرایی ۳. خاص/پخش شده ۴. توفیق/نسبت دادن ۵. رابطه با زمان
هال (۱۹۷۶)	کوبین (۱۹۸۵)	آدلر (۱۹۹۷)
۱. فضا - فردی - فیزیکی ۲. زمان - هم‌گرا - واگرا ۳. زبان - زمینه‌ی بالا - زمینه‌ی پایین	۱. هدف سازمان ۲. معیار عملکرد سازمان ۳. مرجع اختیار در سازمان ۴. منبع قدرت ۵. نحوه‌ی تصمیم‌گیری ۶. سبک رهبری ۷. شیوه پیروی و کنترل ۸. معیار ارزش‌یابی اعضا ۹. انگیزش کارکنان	۱. طبیعت انسان ۲. رابطه با طبیعت ۳. فرد گرایی/جمع گرایی ۴. فعالیت انسان ۵. فضا (خصوصی/عمومی) ۶. زمان (گذشته، حال، آینده)

جدول ۱. مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی (۱۳۸۵ه)

شاین (۱۹۸۵)	لوین (۱۹۶۶)	هافستد (۱۹۸۳)
۱. رابطه با طبیعت ۲. فعالیت افراد ۳. رابطه با مردم ۴. زمان ۵. طبیعت انسان ۶. حقیقت و واقعیت	۱. فرایندهای رهبری - انگیزه ۲. ارتباطات ۳. تصمیم‌گیری - هدف‌گذاری ۴. فرایند کنش متقابل کنترل	۱. پرهیز از عدم اطمینان ۲. فاصله‌ی قدرت ۳. فردگرایی / جمع‌گرایی ۴. زن‌سالاری / مردسالاری
رایینز (۱۹۸۹)	لیت وین و استرینگر (۱۹۶۸)	گوردن و کامینز (۱۹۸۸)
۱. خلاقیت فردی ۲. ریسک‌پذیری ۳. رهبری ۴. یک‌پارچگی / انسجام ۵. حمایت مدیریت ۶. کنترل ۷. هویت ۸. سامانه‌ی پاداش ۹. سازش با پدیده‌ی تعارض ۱۰. الگوهای ارتباطی	۱. استانداردها ۲. مسؤولیت‌ها ۳. تشویق و ترغیب ۴. ریسک‌پذیری ۵. حمایت ۶. تضاد (تعارض) ۷. صمیمیت و گرمی ۸. ساختار ۹. هویت	۱. وضوح راهبرد / اهداف مشترک ۲. تصمیم‌گیری سیستماتیک ۳. یک‌پارچگی / ریسک‌پذیری ۴. نوآوری / ریسک‌پذیری ۵. حساب‌رسی ۶. عمل‌گرایی ۷. منصفانه‌بودن پاداش‌ها ۸. ترقی و ترفیع از داخل
ویلیام اوچی (۱۹۸۳)	پیترز و واترمن (۱۹۹۱)	هنری میگلور
۱. استخدام (تعهد نسبت به کارکنان) ۲. نظام ارزش‌یابی و ترفیع ۳. مسیرهای ترقی شغلی ۴. تصمیم‌گیری ۵. کنترل ۶. مسؤولیت‌پذیری ۷. توجه به کارکنان	۱. تعصب مدیران به عمل ۲. توجه به نیازهای مشتری ۳. استقلال و کارآفرینی ۴. افزایش بهره‌وری به‌وسیله‌ی پرورش کارکنان ۵. توجه به ارزش‌های مشترک ۶. توسعه‌ی کارهای مرتبط با تخصص ۷. به‌کارگیری ستاد اداری کم ۸. استفاده‌ی هم‌زمان از ساختارهای مکانیکی و ارگانیک	۱. هویت ۲. تأکید گروهی ۳. توجه به مردم ۴. استقلال داخلی ۵. کنترل ۶. تحمل مخاطره

جدول ۱. مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی (ادامه)

چاتمن و جین (۱۹۹۴)	اورایلی، چاتمن و کالدول	ریکارد و وجو
۱. نوآوری ۲. ثبات ۳. مردم‌گرایی ۴. نتیجه‌گرایی ۵. تأکید بر رضایت مردم ۶. توجه به جزئیات ۷. همکاری و تیم‌گرایی	۱. نوآوری ۲. ثبات ۳. توجه به افراد ۴. نتیجه‌گیری ۵. توجه به جزئیات ۶. تیم‌گرایی ۷. تهورطلبی	۱. ارتباطات ۲. تعلیم و پیشرفت ۳. جوایز ۴. تصمیم‌گیری ۵. ریسک‌پذیری ۶. کار گروهی ۷. تجارت مدیریت ۸. برنامه‌ریزی
<b>رازنهان (۱۳۸۳)</b>	<b>علی‌احمدی (۱۳۸۳)</b>	<b>فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری (۱۳۸۸)</b>
۱. وجدان کاری ۲. رضایت شغلی ۳. نوآوری ۴. مشتری‌مداری ۵. عام‌گرایی ۶. کارگروهی ۷. هم‌بستگی سازمانی ۸. حمیت و تعلق قسمتی ۹. عدالت و انصاف ۱۰. صداقت ۱۱. نظم و انضباط سازمانی	۱. شایسته‌سالاری ۲. حاکمیت قانون و مقررات ۳. شفافیت و ابهام‌گریزی ۴. روحیه‌ی کار تیمی ۵. نظم و انضباط سازمانی ۶. بصیرت و خلاقیت سازمانی ۷. رشد و تعالی سازمانی ۸. وجدان کاری ۹. تقدم حاکمیت مصالح ملی و سازمانی بر منافع فردی یا گروهی یا بخشی ۱۰. اخلاق و تقوای سازمانی ۱۱. تعلق سازمانی و عرق ملی ۱۲. جو سازمانی	<b>فرهنگ ماموریتی</b> - جهت‌گیری راهبردی - اهداف و مقاصد - چشم‌انداز <b>فرهنگ بوروکراتیک</b> - رسمیت - تمرکز - روابط سازمانی - نظارت و کنترل <b>فرهنگ انطباق‌پذیری</b> - مدیریت تغییر و تحول - روابط محیطی - یادگیری سازمانی <b>فرهنگ انسان‌گرایی</b> - رهبری - روابط انسانی - رضایت‌مندی - توسعه نیروی انسانی

جدول ۱. مقایسه‌ی تطبیقی مدل‌ها و الگوهای فرهنگ سازمانی (۱۳۸۹)

سلطانی (۱۳۸۹)		
<p><b>فرهنگ آرمانگرا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ارزش‌مداری</li> <li>- چشم‌انداز محوری</li> <li>- راهبرد محوری</li> <li>- هدف‌مداری</li> </ul>	<p><b>فرهنگ قانون‌گرا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- یکپارچگی</li> <li>- ضابطه‌مداری</li> <li>- فرایندهای منطقی</li> <li>- نظامات مدرن</li> </ul> <p><b>فرهنگ تحول‌گرا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مزیت‌آفرینی</li> <li>- دانایی‌محوری</li> <li>- نوшوندگی</li> <li>- خطرپذیری</li> </ul>	<p><b>فرهنگ مکتبی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تکلیف‌گرایی</li> <li>- ولایت‌مداری</li> <li>- دشمن‌ستیزی</li> <li>- شهادت‌طلبی</li> </ul> <p><b>فرهنگ تعالی‌گرا</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رهبری الهام‌بخش</li> <li>- کمال‌گرایی</li> <li>- کرامت‌انسانی</li> <li>- پویایی اجتماعی</li> </ul>

### ۳. مبانی نظری پژوهش

به منظور تعیین مدل نهایی پژوهش و برای ارزیابی فرهنگ سازمانی، از مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و دکتر فرهی استفاده شده است که به توصیف جزئیات مربوط به ابعاد هریک از این مدل‌ها می‌پردازیم:

#### ۳-۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

پروفسور دانیل دنیسون<sup>۱</sup> در خصوص فرهنگ سازمانی و اثربخشی تحقیقی انجام داده است که فرهنگ سازمانی را متشکل از ترکیب چهار فرهنگ می‌داند و رابطه‌ی مناسب بین راهبرد، محیط و فرهنگ را به دو عامل نسبت می‌دهد: ۱. میزان ثبات یا تغییر محیط رقابتی ۲. میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی.

چهار فرهنگی که به ساخت فرهنگ سازمانی منجر می‌شوند، عبارتند از فرهنگ‌های: مأموریتی، انطباق‌پذیری، مشارکتی و تداوم رویه (دفت، ۱۳۷۷: ۶۴۴).

1. Daniel Denison

### • مأموریتی<sup>۱</sup> (رسالتی)

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است، می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تأمین کند؛ ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در این فرهنگ، به دیدگاه‌های مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه، نوع فعالیت اعضای سازمان را معین می‌کند و این فعالیت‌ها مفهومی به خود می‌گیرد که از حد کارهای موظف فراتر می‌رود. افراد کاملاً (و گاهی در حد افراط) در جریان امور و مسیر حرکت شرکت، نوع و نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان دارای دیدگاه مشترک می‌شوند، به ترسیم آینده می‌پردازند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به‌گونه‌ای درمی‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی پیدا می‌کند (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵: ۱۰۰).

### • انعطاف‌پذیری<sup>۲</sup>

«ویژگی بارز این فرهنگ تأکید بر محیط خارجی از طریق انعطاف‌پذیری در جهت تأمین خواسته‌های مشترک است. این فرهنگ مشوق هنجارهایی است که توافق سازمان را در شناسایی و تغییر و تبدیل علایمی که از محیط دریافت می‌کند، به پاسخ‌های رفتاری افزایش می‌دهد. این نوع سازمان به پاسخ‌ها و واکنش‌های سریع نیاز دارد تا بتواند در مناقصه‌ی پروژه‌های جدید حضور فعال داشته و ساختار خود را برای اتخاذ مجموعه‌ای از رفتارها و فرایندهای مورد نیاز کار جدید، بازسازی نماید. می‌توان به‌عنوان نمونه از شرکت‌های بازاریاب الکترونیک و لوازم بهداشتی نام برد که از این فرهنگ بهره می‌برند؛ زیرا شغل آن‌ها مستلزم تغییر سریع، جهت جلب رضایت مشتریان است.» (مشبکی، ۱۳۸۵: ۴۴۶).

### • مشارکتی<sup>۳</sup>

«این فرهنگ، در درجه‌ی اول بر دخالت و مشارکت اعضای سازمان و انتظارات آن‌ها از محیط - که به سرعت در حال تغییر است - تأکید دارد. فرهنگ مشارکت، در سطح عالی مشابه

1. Mission Culture
2. Adaptability Culture
3. Involvement Culture



شکل گروهی کنترل است. این فرهنگ بیش از هر فرهنگ دیگری بر نیازهای کارکنان به‌عنوان مسیر دستیابی به عملکرد بالا تأکید دارد. هدف این فرهنگ، ایجاد حس مشارکت، مسؤلیت و تعهد در کارکنان است» (مشبکی، ۱۳۸۵: ۴۴۷).

### • فرهنگ تداوم رویه<sup>۱</sup> (سازگاری)

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد، بر امور درون سازمان تأکید می‌کند و می‌کوشد خود را در محیطی ثابت قرار دهد و از نظر رفتار، نوعی تداوم رویه را در پیش گیرد. چنین سازمانی، دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوهی انجام کار مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. علایم، نشانه‌ها، قهرمانان و جشن‌ها موجب همکاری بیشتر، تأیید سنت و اجرای سیاست‌ها و روش‌های پابرجایی می‌شوند که در جهت تأمین اهداف به اجرا درمی‌آیند. در چنین سازمانی، افراد، مشارکت چندان فعالی ندارند؛ ولی به تداوم رویه در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود (ابزری و دلوی، ۱۳۸۵: ۱۰۱).

### ۲-۳. الگوی فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری

پژوهشگران یادشده با مطالعه‌ی مدل‌های متنوع و گوناگون، چارچوب نظری بومی و متناسب با فرهنگ سازمان‌های جمهوری اسلامی ایران طراحی نموده و با همان الگو، فرهنگ یکی از سازمان‌ها را مورد مطالعه قرار دادند. مدل ارائه شده از سوی ایشان به شرح ذیل است:

الف- پارادایم‌های پشتیبان: چهار پارادایم عوامل راهبردی، عقلایی، روابط انسانی و سیستم‌باز هر یک به ترتیب مؤید فرهنگ‌های مأموریتی، بوروکراتیک، انسان‌گرایی و انطباق‌پذیر است.

ب- ابعاد اساسی سازمان: چهار بعد اساسی سازمان؛ یعنی، بعد معنایی، ساختاری، محتوایی و زمینه‌ای، هر کدام یکی از انواع چهارگانه‌ی فرهنگ مورد بررسی را تبیین می‌نمایند.

ج- سطوح و لایه‌های فرهنگ: سطوح و لایه‌های سه‌گانه: مفروضات اساسی، ارزش‌های

حمایتی و مظاهر و مصنوعات، به‌عنوان ظرف اصلی مدل مورد بررسی عمل می‌کنند.  
د- انواع فرهنگ سازمانی: چهار نوع فرهنگ سازمانی: مأموریتی، بوروکراتیک، انسان‌گرایی (مشارکتی) و فرهنگ انطباق‌پذیر که از انجام بررسی‌های تطبیقی مبانی نظری به‌دست آمده است. بر این اساس، مدل مفهومی بررسی و شناخت سازمانی این قابلیت را دارد که چهار نوع فرهنگ سازمانی را در سه سطح مفروضات اساسی، ارزش‌ها و مصنوعات مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد (فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری، ۱۳۸۵: ۱۸ و ۱۹).

#### ۴. الگوی مفهومی تحقیق

با استفاده از الگوهای مختلف فرهنگ سازمانی به‌ویژه ۴ نوع فرهنگ سازمانی معرفی شده از سوی دانیل دنیسون و الگوی بومی شده توسط فرهی بوزنجانی و زارع اشکذری که برای شناخت فرهنگ سازمان‌های جمهوری اسلامی ایران ۴ نوع فرهنگ سازمانی معرفی نموده‌اند و هم‌چنین با دخیل ساختن ارزش‌های فرهنگ سازمانی مربوط به سازمان‌های نظامی که در سخنان رهبر معظم انقلاب اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است، نسبت به بیان الگوی تحقیق اقدام می‌شود.  
در ایجاد ارزش‌های فرهنگ سازمانی، مؤسسان یا بنیان‌گذاران و مدیران عالی سازمان نقش اصلی و بسیار حیاتی دارند؛ لذا، در طراحی سه مؤلفه‌ی مربوط به ارزش‌های فرهنگ سازمان، به فرمایشات امام خمینی (ره) به‌عنوان مؤسس و مقام معظم رهبری به‌عنوان مدیر عالی نظام تکیه شده است. گفتنی است که سخنان ایشان نیز از منابع دینی و تجربه‌های موفق مسلمانان سرچشمه گرفته است.

چهار نوع فرهنگ ارایه شده بر مبنای مدل‌های یادشده با ده مؤلفه انتخاب و سه مؤلفه‌ی تکلیف‌گرایی، انقلابی‌بودن و انسان‌گرایی بر مبنای ارزش‌های فرهنگ سازمانی منطبق با سازمان‌های نظامی، در قالب سه فرهنگ: مأموریت‌گرا، تحول‌گرا و انسان‌گرا قرار داده شده است (شکل ۱).



با استفاده از روش آلفای کرونباخ صورت گرفت. بدین ترتیب که ابتدا پرسش‌نامه‌ی پژوهش بین یک گروه ۳۰ نفری توزیع و جمع‌آوری گردیده و سپس ضریب هم‌سانی درونی گویه‌های مربوط به مقیاس‌های مختلف پرسش‌نامه محاسبه شد که آلفای کرونباخ کل پرسش‌نامه، برابر با ۰٫۹۷ صدم تعیین گردید.

داده‌های پرسش‌نامه، پس از تکمیل توسط پاسخ‌گویان، وارد نرم‌افزار آماری SPSS شده و مورد پردازش و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است؛ سپس، به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌های جمع‌آوری شده، از آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین، مد و انحراف معیار) و آمار استنباطی (آزمون تحلیل واریانس، آزمون تعقیبی توکی) استفاده شده است.

#### ۵-۵. مقیاس تحلیل

برای ارزیابی انواع فرهنگ، مؤلفه‌ها و گویه‌های تحقیق، مقیاس تفسیر نتایج که در مطالعات مشابه نیز مورد استفاده قرار گرفته و به تأیید اهل فن رسیده بود به کار گرفته شده است. (نمره‌ی میانگین بین ۰ تا ۲۵ نقطه‌ی بحرانی، ۲۶ تا ۵۰ حداقل، ۵۱ تا ۷۵ قابل قبول و ۷۶ تا ۱۰۰ مطلوب می‌باشد).



شکل ۲. یوستار مقیاس تفسیر نتایج تحقیق

#### ۶. یافته‌های تحقیق

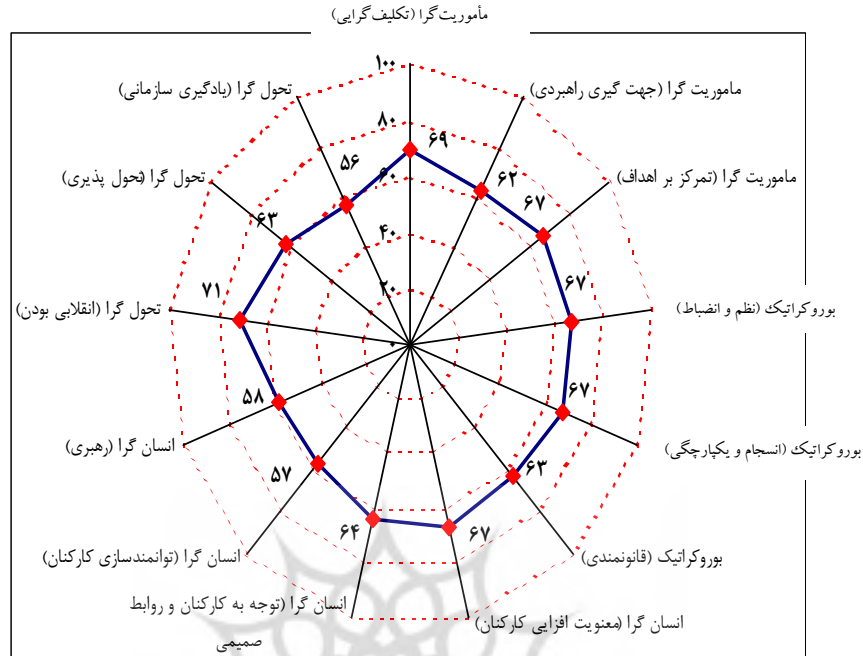
چنانچه پیش‌تر اشاره شد، چهار نوع فرهنگ مأموریت‌گرا، تحول‌گرا، بوروکراتیک و انسان‌گرا مورد مطالعه قرار گرفته که در جدول (۲)، نمره‌ی میانگین به دست آمده از جامعه‌ی مورد مطالعه، برای هر یک از فرهنگ‌ها ارائه شده است. با توجه به نتایج تحقیق، هر چهار نوع فرهنگ

مورد بررسی، نمره‌ی میانگین بالای ۵۰ را به دست آورده‌اند؛ اما نمره‌ی میانگین فرهنگ مأموریت‌گرا بیش از نمره‌ی میانگین سایر فرهنگ‌های مورد بررسی است که توجه به ماهیت و نوع جامعه‌ی آماری مورد بررسی، نشان می‌دهد که محیط مورد بررسی فرهنگ مأموریت‌گرا، نسبت به سایر فرهنگ‌های مورد بررسی رواج بیش‌تری دارد.

جدول ۲. نمره‌ی میانگین انواع فرهنگ در جامعه‌ی مورد مطالعه

نوع فرهنگ	نمره‌ی میانگین هر فرهنگ از صد
مأموریت‌گرا	۶۶
تحول‌گرا	۶۴
پوروکراتیک	۶۵
انسان‌گرا	۶۳

این وضعیت در رابطه با مؤلفه‌ها نیز در نمودار صفحه‌ی بعد تبیین شده است. با توجه به نمودار (۳)، نمره‌های میانگین (از صد) مؤلفه‌ها به ترتیب، تکلیف‌گرایی (۶۹، جهت‌گیری راهبردی (۶۲، تمرکز بر اهداف (۶۷، انقلابی بودن (۷۱، تحول‌پذیری (۶۳، یادگیری سازمانی (۵۶، نظم و انضباط (۶۷، انسجام و یک‌پارچگی (۶۷، قانونمندی (۶۳، معنویت‌افزایی کارکنان (۶۷، توجه به کارکنان و روابط صمیمی (۶۴، توان‌مندسازی کارکنان (۵۷ و رهبری (۵۸ بوده است، بیش‌ترین نمره‌ی میانگین (۷۱) مربوط به مؤلفه‌ی انقلابی بودن و کم‌ترین نمره‌ی میانگین (۵۶) مربوط به مؤلفه‌ی یادگیری سازمانی بوده است. بنابراین، تمامی مؤلفه‌ها، براساس مقیاس تحلیل این پژوهش، نمره‌ی قابل قبول به دست آورده‌اند.



### نمودار ۳. نمره‌ی میانگین مؤلفه‌ها

برای رسیدن به پاسخ این که «آیا بین ارزش‌های فرهنگ سازمانی کارکنان ورودی دهه‌ی اول، دوم و سوم در جامعه‌ی مورد مطالعه تفاوتی وجود دارد؟» از روش‌های آمار استنباطی استفاده شد که نتایج ذیل به دست آمده است (جدول ۳):

الف- فرهنگ مأموریت‌گرا: با توجه به نسبت  $f(1,786)$  و سطح معناداری  $(p=0,170)$ ، در جدول (۳) مشخص می‌شود که تفاوت موجود معنادار نیست؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که در نظرات کارکنان ورودی دهه‌ی اول، دوم و سوم در جامعه‌ی مورد مطالعه، در مورد فرهنگ مأموریت‌گرا تفاوت معناداری وجود ندارد.

ب- فرهنگ تحول‌گرا: با توجه به نسبت  $f(6,150)$  و سطح معناداری  $(p=0,002)$ ، در جدول (۳) مشخص می‌شود که تفاوت موجود معنادار است؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که در نظرات کارکنان ورودی دهه‌ی اول، دوم و سوم در جامعه‌ی مورد مطالعه، درباره‌ی فرهنگ تحول‌گرا تفاوت معناداری وجود دارد.

ج- فرهنگ بوروکراتیک: با توجه به نسبت  $f(1,422)$  و سطح معناداری ( $p=0,243$ )، در جدول (۳) مشخص می‌شود که تفاوت موجود معنادار نیست؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که در نظرات کارکنان ورودی دهه‌ی اول، دوم و سوم در جامعه‌ی مورد مطالعه در مورد فرهنگ بوروکراتیک تفاوت معناداری وجود ندارد.

د- فرهنگ انسان‌گرا: با توجه به نسبت  $f(3,168)$  و سطح معناداری ( $p=0,044$ )، در جدول (۳) مشخص می‌شود که تفاوت موجود معنادار است؛ لذا، می‌توان نتیجه گرفت که در نظرات کارکنان ورودی دهه‌ی اول، دوم و سوم در جامعه‌ی مورد مطالعه در مورد فرهنگ انسان‌گرا تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۳. جدول (ANOVA) تحلیل واریانس یک‌راهه برای مقایسه‌ی میانگین

پاسخ‌های مربوط به دهه‌ی ورود به سازمان نظامی

نوع فرهنگ	شاخص	مجموع مجذورات	درجه‌ی آزادی	واریانس	نسبت F	سطح معناداری
فرهنگ مأموریت‌گرا	بین گروهی	۱۳۸۹	۲	۶۹۴	۱.۷۸۶	۰.۱۷۰
	دورن گروهی	۹۰.۵۸۰	۲۳۳	۰.۳۸۹		
	کل	۹۱.۹۶۹	۲۳۵			
فرهنگ تحول‌گرا	بین گروهی	۵۳۰۱	۲	۲۶۵۱	۶.۱۵۰	۰.۰۰۲
	دورن گروهی	۹۹.۹۹۹	۲۳۲	۰.۴۳۱		
	کل	۱۰۵.۳۰۰	۲۳۴			
فرهنگ بوروکراتیک	بین گروهی	۱.۱۹۴	۲	۰.۵۹۷	۱.۴۲۲	۰.۲۴۳
	دورن گروهی	۹۸.۲۰۸	۲۳۴	۰.۴۲۰		
	کل	۹۹.۴۰۲	۲۳۶			
فرهنگ انسان‌گرا	بین گروهی	۳.۱۵۳	۲	۱.۵۷۷	۳.۱۶۸	۰.۰۴۴
	دورن گروهی	۱۱۵.۴۵۰	۲۳۲	۰.۴۹۸		
	کل	۱۱۸.۶۰۴	۲۳۴			

### آزمون تعقیبی توکی

با توجه به این که آزمون تحلیل واریانس (اختلاف میانگین) نشان داد که بین نمره‌ی میانگین نگرش ورودی‌های دهه‌ی اول، دوم و سوم جامعه‌ی مورد مطالعه در باره‌ی فرهنگ تحول‌گرا، تفاوت معناداری وجود دارد؛ لذا، نتایج آزمون تعقیبی توکی به شرح ذیل ارائه می‌گردد.

#### ۱. بررسی نتایج آزمون تعقیبی توکی در مورد فرهنگ تحول‌گرا

برای بررسی تفاوت احتمالی بین نگرش زوج متغیرها (دهه‌های ورودی) در مورد فرهنگ تحول‌گرا، از روش مقایسه‌های چندگانه - آزمون توکی - HSD استفاده می‌کنیم. نتایج به‌دست آمده از این آزمون، در قالب جداول مقایسه‌های چندگانه (جدول ۴) نشان داده می‌شود.

جدول ۴. مقایسات چندگانه (Tukey HSD) بین نگرش دهه‌های

ورودی مختلف مربوط به فرهنگ تحول‌گرا

سطح اطمینان ۹۵ درصد		معناداری (p- مقدار)	تفاوت میانگین‌ها	ورود به سازمان نظامی		
حد بالا	حد پایین					
۰.۶۱۶۸	۰.۰۷۵۰	۰.۰۰۸	۰.۳۴۵۹۰ <sup>*</sup>	دهه‌ی دوم	دهه‌ی اول	فرهنگ تحول‌گرا
۰.۵۱۴۳	۰.۰۵۶۱	۰.۰۱۰	۰.۲۸۵۲۳ <sup>*</sup>	دهه‌ی سوم		
-۰.۰۷۵۰	-۰.۶۱۶۸	۰.۰۰۸	-۰.۳۴۵۹۰ <sup>*</sup>	دهه‌ی اول	دهه‌ی دوم	
۰.۲۰۶۵	-۰.۳۲۷۸	۰.۸۵۴	-۰.۰۶۰۶۹	دهه سوم		
-۰.۰۵۶۱	-۰.۵۱۴۳	۰.۰۱۰	-۰.۲۸۵۲۳ <sup>*</sup>	دهه‌ی اول	دهه‌ی سوم	
۰.۳۲۷۸	-۰.۲۰۶۵	۰.۸۵۴	۰.۰۶۰۶۹	دهه‌ی دوم		
* تفاوت میانگین‌ها در سطح ۰,۰۵ معنادار است.						



درج (\*) در بالای اعداد (ستون تفاوت میانگین‌ها) در جدول (۴) بیانگر معنادار بودن تفاوت بین میانگین دو متغیر مورد نظر است. به عبارت دیگر، بین متغیرهای دهه‌ی اول و دهه‌ی دوم و متغیرهای دهه‌ی اول و دهه‌ی سوم تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج جدول (۴)، نشان می‌دهد که بین نگرش ورودی‌های دهه‌ی اول با نگرش ورودی‌های دهه‌ی دوم در مورد فرهنگ تحول‌گرا تفاوت معنادار وجود دارد؛ هم‌چنین بین نگرش‌های ورودی‌های دهه‌ی اول با نگرش ورودی‌های دهه‌ی سوم در مورد فرهنگ تحول‌گرا تفاوت معناداری وجود دارد.

همان‌طور که در جدول (۵) نشان داده شده است، گروه‌های همگن، شامل دسته‌ای از متغیرها می‌شوند که متغیرهای داخل آن‌ها، اختلاف معناداری نسبت به یک‌دیگر نشان نمی‌دهند؛ ولی نسبت به سایر متغیرها در گروه‌های دیگر، اختلاف معنادار است.

جدول ۵. گروه‌های همگن مربوط به فرهنگ تحول‌گرا (Tukey HSD<sup>a,b</sup>)

Subset for alpha = 0.05		تعداد	دهه
۲	۱		
	۳۰.۴۵۳	۵۲	دوم
	۳۰.۱۰۶۰	۹۵	سوم
۳۳.۹۱۲		۸۸	اول
۱.۰۰۰	۰.۸۴۲		معناداری

اطلاعات جدول (۵)، نشان می‌دهد که میانگین نگرش ورودی‌های دهه‌ی دوم و سوم در سطح اطمینان ۰.۹۵ همگن می‌باشند؛ به عبارت دیگر، بین میانگین نگرش ورودی‌های دهه‌ی دوم و سوم جامعه‌ی مورد مطالعه در خصوص فرهنگ تحول‌گرا، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود. بنابراین، سطح معناداری (۰,۰۰۲) مشاهده شده در جدول تحلیل واریانس (۳) که اختلاف معناداری را بین گروه‌ها نشان می‌دهد، به اختلاف نگرش ورودی‌های دهه‌ی اول با ورودی‌های دهه‌ی دوم و سوم در مورد فرهنگ تحول‌گرا مربوط می‌باشد.

## ۲. بررسی نتایج آزمون تعقیبی توکی در مورد فرهنگ انسان‌گرا

برای بررسی تفاوت احتمالی بین نگرش زوج متغیرها (دهه‌های ورود به سازمان نظامی) در مورد فرهنگ انسان‌گرا، از روش مقایسه‌های چندگانه - آزمون توکی - HSD استفاده می‌کنیم. نتایج به دست آمده از این آزمون، در قالب جداول مقایسه‌های چندگانه (جدول ۶) نشان داده می‌شود.

جدول ۶. مقایسه‌های چندگانه (Tukey HSD) بین نگرش دهه‌های ورودی مختلف

مربوط به فرهنگ انسان‌گرا

سطح اطمینان ۹۵٪		معناداری (p-مقدار)	تفاوت میانگین‌ها	ورود به سازمان نظامی		
حد بالا	حد پایین					
.۴۸۵۰	-.۰۹۰۳	.۲۴۰	.۱۹۷۳۵	دهه‌ی دوم	دهه‌ی اول	فرهنگ انسان‌گرا
.۵۰۴۰	.۰۰۹۰	.۰۴۰	.۲۵۶۴۹*	دهه‌ی سوم		
.۰۹۰۳	-.۴۸۵۰	.۲۴۰	-.۱۹۷۳۵	دهه‌ی اول	دهه‌ی دوم	
.۳۴۳۸	-.۲۲۵۶	.۸۷۶	.۰۵۹۱۴	دهه‌ی سوم		
-.۰۰۹۰	-.۵۰۴۰	.۰۴۰	-.۲۵۶۴۹*	دهه‌ی اول	دهه‌ی سوم	
.۲۲۵۶	-.۳۴۳۸	.۸۷۶	-.۰۵۹۱۴	دهه‌ی دوم		
* تفاوت میانگین‌ها در سطح ۰,۰۵ معنادار است.						

درج (\*) در بالای اعداد (ستون تفاوت میانگین‌ها) جدول (۶)، بیانگر معنادار بودن تفاوت بین میانگین دو متغیر مورد نظر است. به عبارت دیگر، بین متغیرهای دهه‌ی اول و دهه‌ی سوم تفاوت معناداری وجود دارد.

نتایج جدول (۶)، هم‌چنین نشان می‌دهد که فقط بین نگرش ورودی‌های دهه‌ی اول با نگرش ورودی‌های دهه‌ی سوم در مورد فرهنگ انسان‌گرا تفاوت معنادار وجود دارد. بنابراین، بین نگرش ورودی‌های دهه‌ی اول با نگرش ورودی‌های دهه‌ی دوم در مورد فرهنگ انسان‌گرا، تفاوت معناداری وجود ندارد.

همان‌طور که در جدول (۷) نشان داده شده است، گروه‌های همگن، شامل دسته‌ای از متغیرها را می‌شوند که متغیرهای داخل آن‌ها، اختلاف معناداری نسبت به یک‌دیگر نشان نمی‌دهند؛ ولی نسبت به سایر متغیرها در گروه‌های دیگر اختلاف‌شان معنادار است.

جدول ۷. گروه‌های همگن مربوط به فرهنگ انسان‌گرا براساس Tukey HSD<sup>a,b</sup>

Substet for alpha = 0.05	تعداد	دهه
۱		
۳.۰۲۴۲	۵۲	دوم
۳.۰۸۳۳	۹۵	سوم
۳.۲۸۰۷	۸۸	اول
.۰۷۲		معناداری

اطلاعات جدول (۷)، نشان می‌دهد که میانگین نگرش ورودی‌های سه دهه در سطح اطمینان ۹۵٪ همگن می‌باشند؛ به عبارت دیگر، بین میانگین نگرش ورودی‌های دهه‌ی اول، دوم و سوم جامعه‌ی مورد مطالعه در خصوص فرهنگ انسان‌گرا، تفاوت معناداری مشاهده نمی‌شود. بنابراین، اختلاف معنادار مشاهده‌شده در جدول تحلیل واریانس (۳)، براساس جدول (۶)، مربوط به ورودی‌های دهه‌ی اول و ورودی‌های دهه‌ی سوم بوده است؛ لکن براساس جدول (۷) (نتیجه‌ی آزمون گروه‌های همگن) در محاسبات کلی بین میانگین نگرش دو دهه‌ی یادشده در جدول (۶) در مورد فرهنگ انسان‌گرا اختلافی وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، اختلاف بسیار جزئی است.

## ۷. بحث و نتیجه‌گیری

نتایج و یافته‌های ارائه‌شده در بخش‌های قبلی، وضعیت موجود نگرش‌های کارکنان را در خصوص ارزش‌های فرهنگ سازمانی مطرح کرده و تفاوت نگرش ورودی‌های سه دهه را نشان داده است. با توجه به شناخت نسبی از ارزش‌های فرهنگ سازمانی، دیدگاه‌های کارکنان ورودی‌های دهه‌ی اول، دوم و سوم سازمان نظامی مورد مطالعه و تفاوت موجود در بین دیدگاه‌های آن‌ها، می‌توان به وضعیت نهایی فرهنگ حاکم بر سازمان مورد بررسی پی برد.

نتایج به دست آمده در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، گویای آن است که هر چهار نوع فرهنگ مأموریت‌گرا، تحول‌گرا، بروکراتیک و انسان‌گرا، از نظر نمره‌ی میانگین کل، در سطح قابل قبولی قرار دارند؛ اگرچه در خصوص مؤلفه‌های فرهنگ انسان‌گرا و فرهنگ تحول‌گرا نیاز به کار بیش‌تری در جهت تقویت هرچه بیش‌تر آن‌ها وجود دارد.

تفاوت بین نگرش کارکنان در خصوص هر یک از چهار نوع فرهنگ مورد بررسی، نشان می‌دهد که بین نظرات کارکنان دهه‌های سه‌گانه در مورد فرهنگ تحول‌گرا و فرهنگ انسان‌گرا، اختلاف نظر وجود دارد. از جهت فرهنگ تحول‌گرا، بین ورودی‌های دهه‌ی اول و دهه‌ی دوم و همچنین ورودی‌های دهه‌ی اول و دهه‌ی سوم اختلاف نگرش وجود داشته است. به بیان دیگر، اختلاف دیدگاه بین ورودی‌های دهه‌ی اول با سایر ورودی‌های دهه‌های بعدی، حاکی از آن است که ورودی‌های اولیه به سازمان نظامی مورد بررسی، نسبت به سایر ورودی‌ها از جهت شاخص‌های فرهنگ تحول‌گرا، نظرات متفاوتی دارند. در خصوص فرهنگ انسان‌گرا، نظرات بین ورودی‌های دهه‌های مختلف تقریباً یکسان بوده و اختلافی جزئی بین ورودی‌های دهه‌ی اول و دهه‌ی سوم دیده می‌شود.

نکته‌ای که در خصوص دهه‌های ورودی به سازمان مورد بررسی مطرح است، اختلاف دیدگاه ورودی‌های دهه‌ی اول با سایر ورودی‌ها است. به نظر می‌رسد، نخستین ورودی‌ها در مقایسه با ورودی‌های دهه‌های بعد، نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به فرهنگ سازمانی دارند. این نتیجه نشان می‌دهد که تقویت دیدگاه افراد در دهه‌های مختلف، از طریق ارتقای انگیزش و ایجاد تغییر، زمینه‌ساز تقویت هرچه بیش‌تر فرهنگ مطلوب برای سازمان نظامی مورد مطالعه است. به بیان دیگر، دست‌یابی به فرهنگ مطلوب برای سازمان‌های نظامی، مستلزم تقویت و تغییر نگرش افراد و کارکنان و ایجاد باوری مشترک در بین ورودی‌های دهه‌های مختلف است.

## فهرست منابع

۱. امام خمینی (قدس سره)، صحیفه نور، ج ۲۱، ۱۳۵.
۲. ابزری، مهدی و محمدرضا دلوی (۱۳۸۵). مدیریت فرهنگ سازمانی (مفاهیم، الگوها، تغییر) با رویکرد تعالی‌گرا. تهران: نشر قاصد سحر.
۳. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). *تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۶). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها*. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. ج ۱، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. \_\_\_\_\_ (۱۳۸۵). *رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها*. ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. ج ۳، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. رضائیان، علی (۱۳۸۵). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۷. سلطانی، محمدرضا (۱۳۸۹). *طراحی و تبیین الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی*. رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه جامع امام حسین (ع).
۸. فرهی بوزنجانی، برزو. (۱۳۸۵). معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی. *مجله دانشکده‌ی علوم انسانی*، ش ۶۳، صص ۱۱-۳۲.
۹. مشبکی، علی اصغر (۱۳۸۵). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: انتشارات ترمه.
۱۰. نادری، محمدمهدی (بی‌تا). *مدیریت فرهنگی یا فراهنگی*. نشریه معرفت، ش ۱۷.
۱۱. وندال، فرنچ و اچ. بل. سسیل (۱۳۸۵). *مدیریت تحول در سازمان*. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار- اشراقی.
۱۲. مدیریت فرهنگی پاسداران (بی‌تا). *پاسداری از پاسداری*. تهران: معاونت فرهنگی سپاه.
13. Denison, Daniel. (1990). *Corporate Culture: Organizational Effectiveness*. New York. John Wiley & Sons.
14. Denison, Daniel. (1996). [http://www.Denisonculture.Com/culture/culture link \ Html](http://www.Denisonculture.Com/culture/culture%20link%20Html).
15. Hofstede, Geert (1980). *Cultures Consequences*. McGraw – Hill.
16. Robbins, Stephen and Nancy Longton (2001). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall Canada inc.
17. Schein, Edgar, H. (1992). *Organizational Culture & Leadership*. Son Francisco: Jossey Bass.