

مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمانهای نظامی براساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری

صمد بارانی^۱

چکیده

در عصر کنونی سازمانهای نظامی بیش از پیش با تغییرات و دگرگونی‌های متنوع محیطی مواجه هستند و واکنش مناسب به این تغییرات اساس اقتدار و پویایی آنها است. به‌زعم اندیشمندان مدیریت، فرهنگ سازمانی بستر هرگونه تغییر و تحول در سازمان به حساب می‌آید و فرهنگ سازگار با اهداف تحول، نقش کلیدی در موفقیت برنامه‌های تغییر ایفا می‌کند. هدف اصلی این تحقیق بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در یکی از سازمانهای نظامی کشور براساس ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بیان شده در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله) می‌باشد. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان سازمان مورد مطالعه تشکیل می‌دهند. حجم نمونه آماری برابر با ۲۸۴ نفر می‌باشد که بر اساس فرمول کوکران تعیین گردیده است. روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بوده و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که روایی آن به روش محتوایی و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تأیید شده است. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون تی زوجی بهره گرفته است. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که در هر هفت ویژگی فرهنگ سازمانی مورد بررسی در جامعه مورد مطالعه بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد. در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادهایی برای تقویت فرهنگ سازمانی در سازمانهای نظامی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی

فرهنگ سازمانی، سازمان نظامی، سیاست‌های کلی، مقام معظم رهبری (مدظله)

مقدمه

هر توسعه‌ای مستلزم تغییرات است و فرآیند توسعه بدون تغییرات عمیق در ساختارهای فرهنگی و اجتماعی، محقق نخواهد شد (اوریوردان^۱، ۲۰۱۳). بعد فرهنگی تنها یکی از اجزای توسعه نیست، بلکه عامل اساسی است. یعنی توسعه‌ای که نتواند حیات فرهنگی را تشخیص دهد و از آن بهره‌مند شود یا از نظام‌های ارزشی، سنت‌ها، باورها و... چشم‌پوشی کند، موفق نخواهد بود. توسعه‌ای که بعد فرهنگی را نادیده بگیرد، متکی بر الگوهای خارجی است و خلاقیت فرهنگ بومی را از رشد باز می‌دارد و ظرفیت جامعه را برای مقابله با فرهنگ و الگوهای ناخواسته خارجی و وارداتی سست می‌کند و این امر موجب بی‌قاعدگی فرهنگی می‌شود. امروزه تحول یکی از مهمترین برنامه‌های سازمانها در مسیر پیشرفت و توسعه می‌باشد (کیلیان و اکلاود^۲، ۲۰۰۸). فرهنگ بستری است که هرگونه اصلاح با آن ملازمه دارد. وجود فرهنگ سازگار برای تغییر می‌تواند تا حدودی اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های تغییر را تضمین کند. فرهنگ سازمانی اساس هر تلاش طرح ریزی شده برای اصلاح موفقیت آمیز ساختارها، نظام‌ها، و فرآیندهای سازمانی می‌باشد (بوکارت، ۲۰۰۷) و تنها از طریق شناخت دقیق ویژگی‌های فرهنگ سازمانی همراه با اتخاذ راهبردهای اساسی مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی سازمان می‌توان به هرگونه تحولی بنیادی در سازمان دست یافت (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲).

فرهنگ سازمانی مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است و به اعتقاد اندیشمندان همچون هافستد و شاین با دیدگاهی کارکردگرایانه نسبت به فرهنگ، می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد (رعنایی کردشولی، ۱۳۸۶). امروزه مدیران سازمانهای بزرگ به این نتیجه رسیده‌اند که فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه همه توانایی‌های سازمان محسوب می‌شود. کامیابی و شکست سازمانها تا اندازه زیادی به فرهنگ آنها وابسته است (طوسی، ۱۳۷۲، ۱۲).

نقش فرهنگ سازمانی قوی در شکل‌گیری رفتار و عملکرد مطلوب کارکنان که سازمان را در تحقق اهدافش یاری رساند، نمی‌توان انکار کرد. سازمان‌های نظامی با توجه به مأموریت‌های حساس و مهمی که در ابعاد مختلف به عهده دارند باید بیش از هر سازمانی در جهت نهادینه

¹ O'Riordan

² Killian and Eklund

کردن باورها، اعتقادات و ارزشهایی که الهام گرفته از ارزشهای و باورهای ملی و دینی است اهتمام داشته باشند.

سازمان‌های نظامی در هر جایی که باشند در پی تحقق اهداف و مأموریت‌های مشابهی هستند. صیانت از مرزهای کشور، نظام حاکم، جان و مال و عزیت انسانی برای ایجاد جامعه‌ای متعالی و فاخر مهم‌ترین این اهداف است. به سبب این شباهت دست اندرکاران امر ویژگی‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی خاصی را تعریف کرده‌اند و کارکنان را برای تضمین آن اهداف ملزم به رعایت آن ویژگی‌ها و ارزش‌ها می‌کنند.

با وجود سپری شدن بیش از سه دهه از عمر پربرکت انقلاب اسلامی و با توجه به تاکیده‌های مکرر حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) بر توجه بیش از پیش به موضوع فرهنگ و توسعه آن، هنوز آن گونه که باید به این مقوله اهتمام نشده است. در نیروی‌های مسلح علیرغم انجام طرح‌ها و پژوهش‌های متعددی در این حوزه به نظر می‌رسد در عمل توفیق چندانی حاصل نشده است (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲). از آنجایی که فرهنگ سازمانی همچون فانوس دریایی راهنمای حرکت سازمان در مسیر اهداف و هدایتگر رفتار کارکنان است تاکید بر تقویت آن برای هر سازمانی ضروری است. فرهنگ سازمانی در سازمانهای نظامی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است چرا که پشتوانه توان رزمی و اقتدار دفاعی نیروهای مسلح در گرو ارزشهای سازمانی نهفته در فرهنگ سازمانی است.

نظامیان در فرهنگ اسلامی با معرفت و آگاهی از برترین ارزشها جانانه دفاع می‌کنند و جهاد را تلاشی برای والاترین ارزشهای انسانی و الهی می‌دانند. نیروهای نظامی انسان‌هایی دین‌شعار، دین‌مدار و دین‌رفتار هستند (رشیدزاده، ۱۳۹۲). تقویت فرهنگ سازمانی در جهت ایجاد بستر و فضای رشد و پیشرفت روحی، هویت فردی و سازمانی کارکنان نیروهای مسلح در چارچوب ندابیر و فرمان‌های فرماندهی کل قوا ضروری است. از این رو پژوهش حاضر با ابتناء بر ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی تعریف شده در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (۱۳۸۹) به بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در یکی از سازمانهای نظامی می‌پردازد تا با شناخت و تبیین وضع موجود پیشنهادهای عملی برای بهبود و تقویت وضعیت فرهنگ سازمانی برای جامعه مورد مطالعه و سایر سازمانهای مشابه ارائه کند.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، ویژگی روانی و اعتقادی سازمان است و تبلور آن در ارزش‌ها و هنجارهایی است که عموماً درباره چگونگی رفتار انسان‌ها، برخورد آن‌ها با یکدیگر و همچنین ماهیت روابط

کاری و نگرش‌های آنان بحث می‌کند (کافی، ۱۳۸۵). امروزه از واژه فرهنگ جهت توجیه مشکلات و یا حل مشکلات استفاده می‌شود. فرهنگ از طریق تعامل و گفتگو انتقال داده می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند (آرجریس، ۱۹۶۸). به عقیده کیت دیویس^۱ فرهنگ الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک است که به اعضای یک سازمان معنی و مفهوم می‌بخشد و برای رفتار آنان در سازمان دستورالعمل‌های لازم را فراهم می‌آورد. (عاقل، ۱۳۸۳). جیمز پرسلی^۲ معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند. ادگار شاین معتقد است که فرهنگ سازمانی عبارت است از آداب، رسوم و اخلاقیات. فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌های اعلام شده و انباشته‌ای از آموخته‌های مشترک است و اشاره به تکامل سازمان دارد (شاین، ۱۳۸۳). دنیسون بر این عقیده است که ارزش‌های اساسی، باورها و مفروضاتی که در سازمان وجود دارند، الگوهای رفتاری که از بین این ارزش‌های مشترک ناشی می‌شود و نمادهایی که مبین پیوند بین مفروضات و ارزش‌ها و رفتار اعضای سازمان‌اند، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود (افجه، ۱۳۸۰).

تیلور فرهنگ را در معنی دانش و عقاید و هنرها و اخلاق و رسوم و سایر یافته‌های اجتماعی انسان به کار می‌برد (تیلور، ۱۹۲۴). کریتنر و کینیچی^۳ (۲۰۰۱) فرهنگ سازمانی را به مثابه چسبی می‌دانند که اعضای یک سازمان را به هم متصل می‌کند. پارسونز فرهنگ را عبارت از آن الگوهایی می‌داند که به رفتار و فرآورده‌های عمل بشری مربوط است و می‌تواند به ارث برسد، یعنی بدون دخالت ژن‌های زیستی (بیولوژیک) از نسلی به نسلی فرا داده شود (به نقل از آشوری، ۱۳۵۷). به عقیده دفت (۱۹۹۰) فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند.

^۱ Kitt Davis

^۲ Jeems Persy

^۳ Kreitner & Kinichi

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

آگاهی از ویژگی‌های فرهنگی یک سازمان دولتی اساس درک تأثیر اصلاحات در میان خدمات عمومی است (اورپوردان، ۲۰۱۳). بزعم رابینز (۱۳۸۴)، فرهنگ به فلسفه وجودی ابعاد یا ویژگی‌هایی اشاره دارد که بطور تنگاتنگی بهم مرتبط و وابستگی متقابل نسبت بهم دارند. ولی بیشتر محققان در جهت مشخص کردن این ابعاد یا ویژگی‌ها تلاشی نکرده‌اند. آن‌ها فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می‌پندارند. اگر فرهنگی وجود دارد و می‌توان در مورد آن بحث کرد، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوانند تعریف شده و مورد سنجش قرار گیرند. از نظر وی ویژگی‌های دهگانه‌ای وجود دارند که وقتی باهم ترکیب و تلفیق شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را تشکیل می‌دهند. این ویژگی‌ها عبارتند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض، الگوهای ارتباطات.

مدلی که دنیسون (۲۰۰۰) از فرهنگ سازمانی ارائه نموده است، فرهنگ را شامل چهار ویژگی اصلی می‌داند که هر ویژگی با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود. این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده‌اند. محور عمودی در بر گیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود (دنیسون، ۲۰۰۰).
چهار ویژگی فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون عبارتند از:

۱) درگیر شدن در کار: به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هرآنچه در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص توانمند سازی^۱، تیم سازی^۲ و توسعه قابلیت‌ها^۳ اندازه‌گیری می‌شود.

۲) سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی): سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص ارزشهای بنیادین^۴، توافق^۱ و هماهنگی و پیوستگی^۲ بررسی می‌شود.

1. Empowerment

2. Team Orientation

3. Capability Development

4. Core Values

۳) انطباق پذیری: سازمان‌های که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر^۳، مشتری گرایی^۴ و یادگیری سازمانی^۵ مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴) رسالت: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت راهبردی^۶، اهداف و مقاصد^۷ و چشم انداز^۸ اندازه گیری می‌شود (دنیسون، ۲۰۰۰).

سلطانی (۱۳۹۱) طی پژوهشی با هدف طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی برای یکی از سازمانهای نیروهای مسلح ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را به شرح زیر شناسایی کرده است.

۱. فرهنگ تربیت محور: این فرهنگ در پی طراحی و اجرا و ترویج عوامل و ویژگی‌هایی است که انسان سازمانی را به رشد و کمال معنوی سوق می‌دهد و او را در طریق هدایت پیامبران و ائمه معصومین (ع) قرار خواهد داد تا با تمسک بدان سعادت، فلاح و رستگاری در دنیا و عقبی را نصیب خود گرداند. عواملی که این فرهنگ را تبیین می‌کنند عبارتند از: اعتلای معنوی، تکلیف گرایی، ولایتمداری، عدالت محوری و انقلابی بودن.

۲. فرهنگ دانش محور: این فرهنگ بر رشد و ارتقای علمی، افزایش توانمندی‌ها و مهارت‌ها، پویایی و آمادگی رویارویی با تحولات محیطی، رقابت طلبی و استفاده از فرصت‌ها و قوت‌های سازمان و کارکنان تاکید دارد. عواملی که این فرهنگ را تبیین می‌سازند عبارتند از خلاقیت و نوآوری، مدیریت دانش، آموزش و توانمندسازی کارکنان و انعطاف پذیری.

1. Agreement

1.Coordination & Integration

2. Creating Change

3.Customer focus

4.Organizational Learning

5.Strategic Direction & Intent

6. Goals & Objectives

7. Vision

۳. فرهنگ معناگرا: تاکید این فرهنگ بر رسالت محوری و برخورداری سازمان از چشم اندازی بلندمدت و نشاط انگیز و راهبردها و اهدافی مدون، شفاف و امید بخش است. عواملی که این فرهنگ را تبیین می‌کنند شامل رسالت محوری، راهبرد محوری، هدف محوری و قانونگرایی به عنوان یک ارزش می‌باشد.

۴. فرهنگ رابطه‌گرا: در این فرهنگ بر حاکمیت روابط و مناسبات انسانی، کارگروهی و مشارکتی و توجه به ابعاد انسان مداری تاکید می‌شود. عواملی که این فرهنگ را معرفی می‌کند عبارت است از: رهبری، روابط صمیمی، کارگروهی، انسجام و مشارکت فرهی و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهشی با هدف طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی یکی از نهادهای انقلاب اسلامی ۵ بُعد زیر را به عنوان ابعاد و ویژگی‌های فرهنگی شناسایی کرده‌اند:

۱. فرهنگ مکتبی: مربوط به بُعد حاکمیت ارزش‌های اسلامی - انقلابی در سازمان.
۲. فرهنگ تحول‌گرا: مربوط به بُعد محیطی و انطباق پذیری سازمان.
۳. فرهنگ تعالی‌گرا: مربوط به بُعد محتوایی و انسان محور بودن سازمان.
۴. فرهنگ آرمان‌گرا: مربوط به بُعد معنایی و جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان.
۵. فرهنگ قانون‌گرا: مربوط به بُعد ساختاری و سلسله‌مراتبی سازمان.

رشیدی و جلیوند (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا پرداخته‌اند. در این مطالعه شاخص‌هایی همچون ارتباطات سازمانی، هویت سازمانی، آرمان مشترک، وفاداری سازمانی، قوانین و مقررات، احکام دینی، اعتماد متقابل و فرهنگ تحول محور به عنوان شاخص‌های اثرگذار بر فرهنگ سازمانی شناسایی شدند. این دو پژوهشگر معتقدند که اهمیت شاخص‌های فرهنگ سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) متفاوت از سایر سازمانهای تولیدی و خدماتی و آموزشی است. نتایج این تحقیق نشان داد که شاخص‌های تحول محور، احکام دینی و آرمان مشترک مهمترین شاخص‌های اثرگذار بر فرهنگ سازمانی در جامعه مورد مطالعه هستند. این پژوهش ایجاد جو اخلاقی و اسلامی در بین اعضای گروه‌های تحقیقاتی قرارگاه به منظور توسعه نظام ارزشی و همچنین ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی را پیشنهاد می‌کند.

بعلاوه پژوهشی که با هدف شناخت فرهنگ نیروهای مسلح در مرکز مطالعات راهبردی ستاد کل نیروهای مسلح انجام گرفته است نشان داد که طبق مدل دنیسون بعد انسان‌گرایی (توسعه نیروی انسانی، رضامندی، روابط انسانی) زیر حد متوسط، بعد مأموریت‌گرایی (اهداف و چشم

انداز و مأموریت سازمانی) زیر حد متوسط، بعد انطباق پذیری (یادگیری، تمایل به تغییر و تحول و روابط محیطی) در حد متوسط و بعد بورکراتیک بالاتر از حد متوسط است. که این نتایج نیز تا حدودی با یافته‌های پژوهش حاضر مطابقت دارد (فرهی، ۱۳۸۳).

نصیری یاری و همکارانش (۱۳۸۹) در پژوهشی به مطالعه فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) براساس مدل دنیسون پرداخته‌اند. جامعه آماری این تحقیق را که به صورت پیمایشی انجام شده است، کلیه فرماندهان و استادان دانشگاه افسری امام علی (ع) تشکیل داده‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که دانشگاه در تعیین و شفاف سازی رسالت و مأموریت خویش موفق بوده است و کارکنان دیدگاه روشنی نسبت به مأموریت و اهداف دانشگاه دارند. در رابطه با ثبات و سازگاری نیز دانشگاه افسری از ثبات و یکپارچگی لازم برخوردار می‌باشد. ارزش‌های بنیادی بالاتر از حد متوسط است و توانمندسازی کارکنان و توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان نیز به طور قابل توجهی مورد تاکید است. اما وضعیت تغییر پذیری چندان مطلوب نیست و مقاومت نسبتاً زیادی در برابر تغییر از سوی کارکنان مشاهده می‌شود.

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله)

۱. نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی (بند ۱)
۲. عدالت محوری در جذب، تداوم خدمت و ارتقای منابع انسانی (بند ۲).
۳. حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری (بند ۲۶)
۴. نهادینه‌سازی وجدان کاری، انضباط اجتماعی، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی، ساده‌زیستی و حفظ بیت‌المال (بند ۲۱)
۵. قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری اداری و اجتماعی، پاسخگویی و تکریم ارباب رجوع و شهروندان و اجتناب از برخورد سلیقه‌ای و فردی در کلیه فعالیت‌ها (بند ۲۰)

فرضیه‌های تحقیق

- ۱) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ قانون‌گرایی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۲) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی از لحاظ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی تفاوت معناداری وجود دارد.

- ۳) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ وجدان کاری و انضباط اجتماعی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۴) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ نوآوری، ابتکار و پویایی نظام اداری تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۵) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۶) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی تفاوت معناداری وجود دارد.
- ۷) بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در سازمان نظامی مورد مطالعه از لحاظ عدالت محوری تفاوت معناداری وجود دارد.

روش شناسی

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان یکی از سازمانهای نظامی تشکیل می‌دهند. حجم نمونه آماری برابر با ۲۸۴ نفر می‌باشد که بر اساس فرمول تعیین کوکران تعیین گردید. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۲۴ سؤال می‌باشد. برای بررسی روایی پرسشنامه و برای مطمئن شدن از معرف بودن ویژگی‌های لازم که پژوهشگر قصد اندازه‌گیری آنها را دارد، از روایی محتوایی (نظر خبرگان اجرایی و اساتید دانشگاهی) استفاده گردید. همچنین به منظور تعیین میزان پایایی^۱ یا قابلیت اعتماد پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که ضریب پایایی به دست آمده برای پرسشنامه برابر با ۰/۸۹۵ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب پرسشنامه می‌باشد.

یافته‌های تحقیق

در این تحقیق تحلیل داده‌ها در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. یافته‌های حاصل از تحلیل آمار توصیفی که مربوط به ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری بوده است نشان داد که در رابطه با میزان تحصیلات، بیشتر پاسخ دهندگان (۴۰/۹ درصد) دارای مدرک لیسانس هستند. همچنین ۳۱/۱ دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر، ۱۱/۴ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و ۱۶/۷ درصد دارای مدرک دیپلم می‌باشند. در رابطه با سن پاسخ دهندگان،

^۱-Reliability

اکثریت کارکنان در حدود ۴۹/۴ درصد در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. ۱۹/۷ درصد از پاسخ دهندگان در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال، ۲۹/۵ درصد در گروه سنی زیر ۳۰ سال و ۱/۴ درصد نیز در گروه سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند. همچنین در رابطه با سابقه کار پاسخ دهندگان ۲۸ درصد از کارکنان دارای سابقه کار زیر ۸ سال هستند. ۴۰/۹ درصد دارای سابقه کار ۸ تا ۱۶ سال، ۲۴/۷ درصد دارای سابقه کار ۱۶ تا ۲۴ سال و ۶/۴ درصد دارای سابقه کار بالای ۲۴ سال می‌باشند.

در بخش تحلیل آمار استنباطی از آزمون‌های کلموگروف-اسمیرنوف و آزمون تی زوجی استفاده گردید که در ادامه به یافته‌های حاصل از این آزمون‌ها پرداخته می‌شود. از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها استفاده گردید. نتایج این آزمون در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری بدست آمده برای تمامی متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین چنین نتیجه گرفته می‌شود که توزیع داده‌های مربوط به هر ۶ متغیر تحقیق نرمال می‌باشد. با توجه به این نتایج مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها، به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون‌های آماری پارامتریک (تی زوجی) استفاده شده است.

جدول ۱: نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف

متغیرها	آماره Z	سطح معناداری	نتیجه آزمون
قانون گرایی	۱/۲۵۰	۰/۰۸۸	داده‌ها نرمال است
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۱/۱۷۶	۰/۱۴۵	داده‌ها نرمال است
وجدان کاری و انضباط اجتماعی	۱/۰۳۸	۰/۱۹۵	داده‌ها نرمال است
نوآوری، ابتکار و پویایی	۱/۲۸۸	۰/۰۶۷	داده‌ها نرمال است
توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی	۰/۹۹۸	۰/۳۵۷	داده‌ها نرمال است
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی	۱/۰۸۸	۰/۱۵۹	داده‌ها نرمال است
عدالت محوری	۱/۱۰۵	۰/۱۲۲	داده‌ها نرمال است

همچنین در این پژوهش به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون تی زوجی استفاده گردید. نتایج و یافته‌های حاصل از این آزمون در جداول شماره ۲ و ۳ نشان داده شده است.

جدول (۱) آماره آزمون تی زوجی

متغیر	تعداد نمونه	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار از میانگین
قانون گرایی (مطلوب)	۲۸۴	۴.۲۴۲	۰.۴۱۴۰	۰.۰۵۳۱۱
قانون گرایی (موجود)	۲۸۴	۳.۱۳۴	۰.۵۸۲۴	۰.۰۶۸۴۲
مسئولیت پذیری و پاسخگویی (مطلوب)	۲۸۴	۴.۴۰۸	۰.۵۱۲۸	۰.۰۵۴۶۶
مسئولیت پذیری و پاسخگویی (موجود)	۲۸۴	۳.۰۶۶	۰.۵۹۳۷	۰.۰۶۵۲۴
وجدان کاری و انضباط اجتماعی (مطلوب)	۲۸۴	۴.۱۹۸	۰.۶۷۳۵	۰.۰۵۹۴۷
وجدان کاری و انضباط اجتماعی (موجود)	۲۸۴	۲.۹۲۲	۰.۶۵۶۱	۰.۰۵۸۹۶
نوآوری، ابتکار و پویایی (مطلوب)	۲۸۴	۴.۰۱۶	۰.۵۴۳۲	۰.۰۷۲۱۲
نوآوری، ابتکار و پویایی (موجود)	۲۸۴	۳.۰۸۵	۰.۶۸۳۷	۰.۰۷۵۴۶
توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی (مطلوب)	۲۸۴	۴.۵۷۵	۰.۵۸۹۶	۰.۰۶۴۳۳
توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی (موجود)	۲۸۴	۳.۵۴۱	۰.۵۹۱۱	۰.۰۶۴۷۷
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی (مطلوب)	۲۸۴	۴.۲۸۹	۰.۵۵۰۲	۰.۰۶۳۱۲
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی (موجود)	۲۸۴	۳.۰۱۴	۰.۵۶۱۹	۰.۰۶۴۵۵
عدالت محوری (مطلوب)	۲۸۴	۴.۶۳۳	۰.۶۴۵۵	۰.۰۶۱۰۵
عدالت محوری (موجود)	۲۸۴	۳.۲۸۴	۰.۶۱۲۸	۰.۰۵۹۸۹

جدول (۲) نتایج آزمون تی زوجی

متغیر	اختلاف زوجی			آماره t	درجه آزادی	(Sig) سطح معناداری
	میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪				
		حد پایین	حد بالا			
قانون گرایی	۱.۱۰۸	۰.۸۹۵۷	۱.۷۳۰۲	۱۴.۷۰۹	۲۸۳	۰.۰۰۰
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	۱.۳۴۲	۰.۹۵۹۷	۱.۹۷۳۶	۱۷.۲۰۵	۲۸۳	۰.۰۰۰
وجدان کاری و انضباط اجتماعی	۱.۲۷۶	۰.۹۴۳۸	۱.۸۷۲۴	۱۶.۹۶۶	۲۸۳	۰.۰۰۰
نوآوری، ابتکار و پویایی	۰.۹۳۱	۰.۷۳۹۴	۱.۶۳۹۲	۱۱.۵۶۲	۲۸۳	۰.۰۰۰
توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی	۱.۰۳۴	۰.۸۷۳۴	۱.۶۹۵۵	۱۴.۰۱۵	۲۸۳	۰.۰۰۰
توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی	۱.۲۷۵	۰.۹۴۱۲	۱.۹۶۸۷	۱۶.۸۹۹	۲۸۳	۰.۰۰۰
عدالت محوری	۱.۳۴۹	۰.۹۸۴۹	۲.۰۸۱۸	۱۷.۹۷۵	۲۸۳	۰.۰۰۰

با توجه به جداول فوق نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

فرضیه اول

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر قانون گرایبی برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است. از طرفی آماره تی مشاهده شده (۱۴.۷۰۹) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب قانون گرایبی در سازمانهای نظامی تأیید می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای قانون گرایبی در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۱.۱۰۸ است. بدین ترتیب فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه دوم

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر مسئولیت پذیری و پاسخگویی برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است و از طرفی آماره تی مشاهده شده (۱۷.۲۰۵) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب مسئولیت پذیری و پاسخگویی در سازمانهای نظامی تأیید می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای مسئولیت پذیری و پاسخگویی در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۱.۳۴۲ است. بدین ترتیب فرضیه دوم تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه سوم

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر وجدان کاری و انضباط اجتماعی برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است و از طرفی آماره تی مشاهده شده (۱۶.۹۶۶) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمانهای نظامی تأیید می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای وجدان کاری و انضباط اجتماعی در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۱.۲۷۶ است. بدین ترتیب فرضیه سوم تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه چهارم

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر نوآوری، ابتکار و پویایی برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است و از طرفی آماره تی مشاهده شده

(۱۱.۵۶۲) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب نوآوری، ابتکار و پویایی نظام اداری در سازمانهای نظامی تأیید می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای نوآوری، ابتکار و پویایی در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۰.۹۳۱ است. بدین ترتیب فرضیه چهارم تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه پنجم

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است و از طرفی آماره تی مشاهده شده (۱۴.۰۱۵) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی در سازمانهای نظامی تأیید می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای توجه به ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۱.۰۳۴ است. بدین ترتیب فرضیه پنجم تحقیق تأیید می‌شود.

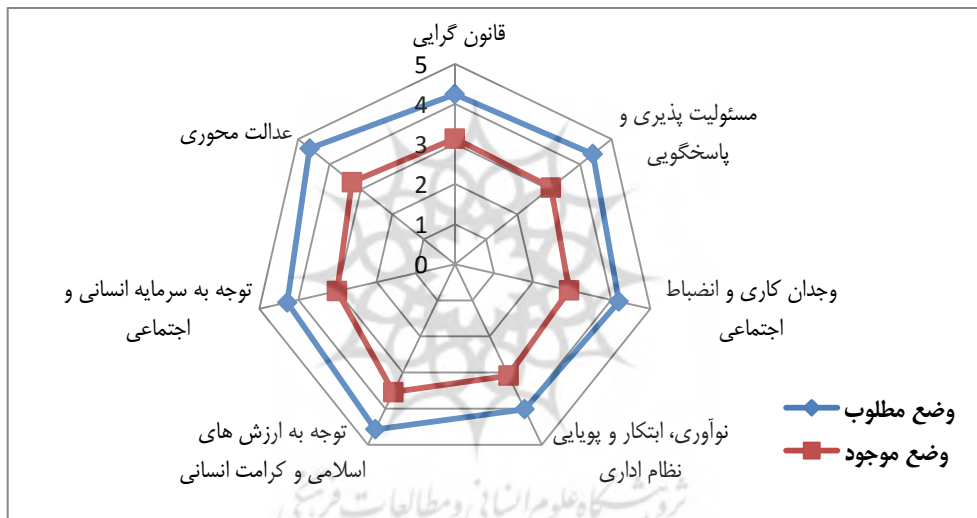
فرضیه ششم

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است و از طرفی آماره تی مشاهده شده (۱۶.۸۹۹) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی در سازمانهای نظامی تأیید می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای سرمایه انسانی و اجتماعی در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۱.۲۷۵ است. بدین ترتیب فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه هفتم

همان گونه که مشاهده می‌شود سطح معناداری بدست آمده برای متغیر عدالت محوری برابر صفر می‌باشد که کمتر از خطای آلفا ۰.۰۵ است و از طرفی آماره تی مشاهده شده (۱۷.۹۷۵) بزرگ‌تر از ۱.۹۶ است بدین ترتیب فرض صفر آزمون رد شده و فرض محقق مبنی بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب عدالت محوری در سازمانهای نظامی تأیید

می‌گردد. مثبت بودن حد پایین و حدبالا نشان می‌دهد که میانگین بدست آمده برای عدالت محوری در وضع مطلوب بزرگتر از میانگین بدست آمده برای آن در وضع موجود می‌باشد و اختلاف میانگین‌ها برابر با ۱.۳۴۹ است. بدین ترتیب فرضیه ششم تحقیق تأیید می‌شود. با توجه به تأیید تمامی فرضیه‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی در جامعه مورد مطالعه از لحاظ ۷ ویژگی مطرح شده در سیاست‌های کلی نظام اداری با وضعیت مطلوب آن فاصله دارد. نمودار شماره ۱ تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی در ۷ ویژگی قانون‌گرایی، عدالت محوری، توجه به ارزش‌های انسانی و اجتماعی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، وجدان کاری و انضباط اجتماعی، نوآوری، ابتکار و پویایی نظام اداری و توجه به سرمایه انسانی و اجتماعی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱: تحلیل شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب ابعاد فرهنگ سازمانی

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در یک سازمان نظامی براساس شاخص‌های فرهنگ سازمانی منبعث از سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مد ظله) انجام گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که در هر هفت شاخص مورد بررسی، بین وضع موجود و وضع مطلوب فرهنگ سازمانی اختلاف معناداری وجود دارد. این نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان مورد مطالعه یک فرهنگ قوی نیست که بتواند مسیر تعالی را برای سازمان هموار سازد. از این رو لازم است تا با ایجاد یک اتاق فکر فرهنگی تدابیر،

تصمیمات و سیاست‌های مهم و سازنده‌ای در زمینه فرهنگ سازمانی اتخاذ شود و برنامه‌های عملیاتی در بازه‌های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت تدوین شود.

فرهنگ سازمانی هدایت کننده رفتار افراد است. موفقیت سازمانهای نظامی کشور در گرو تربیت کارکنان و رزمندگانی است که روحیه ایثار، فداکاری، جهاد و شهادت طلبی، شجاعت، ولایت مداری، ایمان الهی و توکل به خدا خصلت بارزشان است. این ویژگی‌ها که ثمره انقلاب اسلامی و دوران دفاع مقدس است بایستی از طریق فرهنگ سازمانی در کارکنان نهادینه شود. در این راستا توجه به آموزه‌های دینی و مبنا قرار دادن ارزش‌های اسلامی و سرلوحه قرار دادن فرمایشات امام خامنه‌ای در تمامی مراحل سیاستگذاری و برنامه ریزی امور آموزشی و تربیتی کارگشا خواهد بود. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه مدت در قالب کارگاه‌های آموزشی چند روزه در سطح مدیران و کارکنان، اصلاح و بهبود بینش کارکنان و بارور کردن قدرت تحلیل و تشخیص افراد، اهتمام به تدوین و اجرای برنامه عملی در جهت جامعه پذیری کارکنان جدیدالورود، تعیین جایگاه و سهم و نقش فرهنگ سازمانی در برنامه‌های سازمانی، ترویج ارزشهای اخلاقی و سازمانی و نهادینه ساختن ارزشهای انقلاب اسلامی از طریق برنامه‌های فرهنگی پیشنهاداتی است که در تقویت فرهنگ سازمانی مؤثر خواهد بود.

در کنار ویژگی‌های ارزشی باید عنصر کارایی نیز مورد توجه قرار گیرد و اقدامات عملی برای افزایش کارایی صورت پذیرد. کارآمدی زیر سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (نظام پرداخت و اعطای پاداش و مزایا، نظام ارزیابی عملکرد، نظام آموزش و توسعه، نظام جذب و گزینش و ...) نقش بسزایی در ارتقای عملکرد افراد دارند. در این بین حمایت مدیران عالی و مقامات ارشد سازمان و توجه به سرمایه انسانی و حمایت از نوآوری و ابتکار نیز بسیار مفید خواهد بود.

سازمان‌های نظامی باید نمادی از سازمانهای عدالت محور باشند. برای رسیدن به عدالت محوری یکی از راهکارها، ایجاد نظام مبتنی بر شایستگی است. وقتی افراد بر مبنای شایستگی برای پستی انتخاب شوند و ارتقا یابند، وقتی افراد بر مبنای شایستگی تشویق شوند، وقتی اعطای پاداش و مزایا بر مبنای عملکرد شایسته افراد صورت گیرد، هنگامی که فرصت‌های رشد و شکوفایی برای افراد شایسته فراهم شود در این صورت عدالت محوری نیز محقق خواهد شد و رفتار و عملکرد مدیران و فرماندهان شایسته ضامن این عدالت محوری خواهد بود.

بنابراین تعالی سازمانهای نظامی در گرو فرهنگ سازمانی است که در آن عدالت، اساس است و قانون محور؛ کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان تلقی می‌شوند؛ حفظ کرامت انسانی یکی از اهداف عالی است؛ حمایت مدیران از نوآوری و ابتکار یک ضرورت به حساب می‌آید؛ مسئولیت

پذیری و پاسخگویی ارزش است و داشتن وجدان کاری نه یک الزام سازمانی بلکه یک تعهد به شمار می‌آید و خودکنترلی حاکم بر رفتار افراد است.

منابع

- افجه، علی اکبر (۱۳۸۰). *مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی*، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- رابینز، استیفین، پی (۱۳۸۴)، *رفتار سازمانی: مفاهیمی، نظریه‌ها و کاربردها*، ترجمه پارسائیان و اعرابی، چاپ هشتم، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رشیدی، مصطفی و جلیوند، قاسم (۱۳۹۴)، بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی (مورد مطالعه یک سازمان نظامی)، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۲۳، صص ۴۱-۵۱.
- رشیدزاده، فتح الله (۱۳۹۲)، ماهیت و عوامل تعالی معنوی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه امنیت پژوهی*، سال ۱۲، شماره ۴۴، صص ۷-۲۷.
- رعنائی کردشولی، حبیب اله (۱۳۸۶). *مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزشهای رقابتی*، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال دوم، شماره ۶، صص ۹۴-۶۹.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۱)، تحلیل وضعیت و طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی یکی از سازمانهای نیروهای مسلح مبتنی بر مبانی دینی و ارزشهای اسلامی، *مدیریت اسلامی*، سال ۲۰، شماره ۱، صص ۱۳۲-۹۹.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی، چاپ اول تهران: سیمای جوان.
- طوسی، محمد (۱۳۷۲)، *فرهنگ سازمانی*، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عاقل، محمدقاسم. (۱۳۸۳)، *مبانی رفتار سازمانی*. چاپ اول، تهران: انتشارات شهر فیروزه.
- فرهی بوزنجانی، برزو، سنجقی، محمد ابراهیم (۱۳۹۲)، بازرگانی، محمد و سلطانی، محمدرضا، طراحی و تبیین مدل شناخت، سنجش و مدیریت فرهنگ سازمانی (مورد مطالعه: یکی از نهادهای انقلاب اسلامی)، *راهبرد فرهنگ*، شماره ۲۱، صص ۱۳۸-۱۱۳.
- کافی، بهروز (۱۳۸۵)، *نگرشی بر مدیریت منابع انسانی*. چاپ اول. تهران: انتشارات فراز اندیش سبز.
- نصیری، حسین؛ محمدی فاتح، اصغر و صمیمی، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی فرهنگ سازمانی دانشگاه افسری امام علی (ع) براساس مدل دنیسون، *مدیریت نظامی*، شماره ۴۰، صص ۳۹-۶۸.

- نیکوکار، غلامحسین، سلطانی، محمدرضا و نیاوند، عباس (۱۳۹۲)، طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمانهای نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۳، صص ۱۶۳-۱۴۳.
- Denison, D.; Cho, H.J. and Young, J. (2000). *Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for Management Development*. Lausanne, Switzerland.
- Daft, Richard & Marcic, Dorotly (1990), *Management*, New York, Harcourt college publishing.
- Kreitner, R. & Kinichi, A. (2001). *Organizational Behavior*. USA, MA: MC-Grow Hill.
- Boucaert, G. (2007). Cultural Aspects of Public Management Reform, *Research in Public Policy Analysis and Management*, Volume 16, 29-64.
- Killian, Jerri and Eklund, Nillas. (2008). *Handbook of administrative reform: an international perspective*, CRC Press.
- O'riordan, Joanna (2013). Organizational culture and the public service, state of the public service series, Research Paper No. 16, available on http://ipa.ie/pdf/Organisational_Culture.pdf

