

مشاوره و فقدان فرهنگ سازمانی

غلامرضا مرمیریان

فرهنگ سازمانی به وجود نیاید، نمی توان انتظار داشت، گروهی اجتماعی پا به عرصه ی زندگی جمعی بگذارد و خدمات اجتماعی خود را در اختیار مردم و جامعه قرار دهد. مشاوره بیش از هر چیز از فقدان سازمان مناسب اجتماعی و نداشتن فرهنگ سازمانی رنج می برد. این مقاله به این مسأله در معنای عام آن می پردازد.

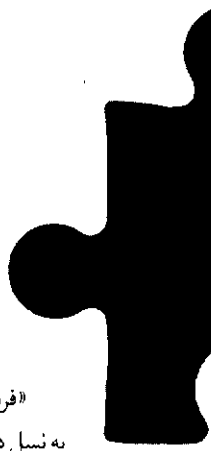
فرهنگ چیست؟

فرهنگ به معنی ارزش ها، نگرش ها و معنایی است که طی تاریخ تحول یافته و آموخته شده اند، بین اعضای جامعه ای معین مشترک هستند و جنبه های مادی و غیر مادی شیوه های زندگی آن ها را متأثر می سازند. روت بندیکت^۱، فرهنگ را الگوی اندیشیدن و عمل کردن می داند که در همه ی کوشش های هر مردمی دیده می شود و آنان را از دیگر مردمان باز می شناساند. لوی اشتراوس^۲، فرهنگ را نظام نمادین مشترکی می داند که آفریده ی ذهن انسان است [طوسی، ۱۳۷۲]. پتی گرو^۳ نیز، فرهنگ را نظامی از معانی می داند که به گونه ای آشکار و جمعی در یک گروه معین و در زمان مشخصی پذیرفته شده است و بر پایه ی آن ها، کنش و رفتار صورت می گیرد [پیشین].

برای فرهنگ تعریف های بسیار زیادی توسط دانشمندان رشته های گوناگون علوم انسانی، از قبیل روان شناسی، مدیریت،

مشاوره جریانی علمی است؛ هنری است که به افراد کمک می کند، راحت تر با مسائل و مشکلات خود کنار بیایند. در عین حال هم، یک فرهنگ است. اگر این فرهنگ در جامعه ای جا بیفتد، به آحاد آن کمک می کند، از تجربه ها، دانایی و عقلانیت هم بهره بگیرند. چنین جامعه ای با استفاده از این فرهنگ به تفاهم و رشد عقلانی بیشتری دست پیدا می کند و راه موفقیت و پیشرفت را آسان تر می پیماید. در عین حال، مشاوره یک سازمان اجتماعی است. سازمانی که مجموعه افراد خود را سازمان می دهد و به آنان کمک می کند، در قالب یک سازمان و گروه اجتماعی فعالیت های خود را نهادینه کنند. سازمان از افراد خود حمایت می کند. قوانین و مقررات خاصی برای کار وضع می کند. افراد یک صنف را به مثابه پیکره ی واحدی گرد هم می آورد و فرهنگ خاصی را شکل می دهد. روشن است تا سازمان شکل نگیرد و





انسان‌شناسی و غیره ارائه شده که بهتر است آن‌ها را به چند قسم تقسیم، و برای هر قسمت تعریفی ارائه کنیم.

«فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتوان از نسلی به نسل دیگر رساند. یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعه‌ای که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آن‌ها، و روش فرارساندن آن‌ها می‌شود.»

این تعریف را ساترلند و وود وارد در سال ۱۹۴۰ بیان داشتند.

دسته‌ی دوم تعریف‌های هنجاری هستند که تأکید آن‌ها بر قاعده یا راه و روش است. به عنوان نمونه به تعریف ویسلر که آن را در سال ۱۹۲۹ ارائه کرد، اشاره می‌کنیم: «آن شیوه‌ی زندگی که یک اجتماع یا قبیله از آن پیروی می‌کند، فرهنگ است که همه‌ی رویه‌های اجتماعی یکسان را شامل می‌شود.»

دسته‌ی سوم، تعریف‌های روان‌شناختی هستند، مانند تعریفی که یانگ به این شرح ارائه کرده است: «فرهنگ متشکل است از تصورات، نگرش‌ها و عادت‌های مشترک و کمابیش یکسان شده که در جهت نیازهای آدمی پرورانده شده است.»

دسته‌ی چهارم، تعریف‌های ساختی یا ساختاری هستند که بر الگوسازی یا سازمان فرهنگ تأکید دارند. مثلاً ویلی می‌گوید: «فرهنگ سیستمی از الگوهای عادی-پاسخگویی است که با یکدیگر هم‌بسته و هم‌پشت هستند.»

و بالاخره دسته‌ی پنجم تعریف‌های تشریحی هستند که بر عناصر تشکیل‌دهنده‌ی فرهنگ تأکید دارند. این تعریف‌ها تحت تأثیر تیلور بیان شده‌اند که در این جا به همان تعریف تیلور که در سال ۱۸۷۱ بیان شده است، بسنده می‌کنیم: «فرهنگ یا تمدن، کلیت در هم تافته‌ای است شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم، و هرگونه توانایی و عادت‌های آدمی همچون عضوی در جامعه به دست می‌آورد» [مشبکی، ۱۳۸۰].

فرهنگ سازمانی چیست؟

یکی از مفاهیمی که طی دهه‌ی اخیر به شدت در تفکرات مدیریتی نفوذ داشته است، مفهوم «فرهنگ سازمانی» است. مفهوم فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است. فرهنگ مناسب کاری که به خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد، به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد کارآتر و عموماً به بهره‌وری بالاتری می‌انجامد [Hampton, 1990].

فرهنگ سازمانی که پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، عامل مهمی در شکل‌دهی به رفتار سازمانی محسوب می‌شود و از نقش مهمی در پدید آوردن دگرگونی در رفتارهای نامطلوب و ایجاد ثبات در رفتارهای مورد نظر سازمان برخوردار است [محمودی، ۱۳۸۴]. فرهنگ یک سازمان، ضمن تحقق هدف‌های آن، به منظور تأمین اثربخشی سازمان، باید نیازهای اعضا را نیز ارضا کند. فرهنگ در نحوه‌ی برخورد مدیران و کارکنان با مسائل، ارائه‌ی خدمات به مشتریان، واکنش در برابر رقبا و پیشبرد فعالیت‌ها، اثر می‌گذارد.

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات جالب و مهم مدیریت رفتار سازمانی است و محققان و مراکز علمی تلاش زیادی برای تعریف، شناخت و تأثیر آن بر رفتار کارکنان معطوف داشته‌اند. اما درباره‌ی چگونگی تعریف فرهنگ سازمانی اتفاق آرا وجود ندارد. مقایسه‌ی تعریف‌های مهم با هم نشان می‌دهد که همه‌ی آن‌ها در سه چیز با یکدیگر مشترک هستند:

- نخست، آن‌ها فرهنگ را در قالب ارزش‌هایی که اشخاص آن‌ها را مشمول رفتار مناسب در سازمان‌ها می‌دانند، تعریف می‌کنند.
- دوم، این ارزش‌ها به دلیل مورد تأیید بودنشان انتخاب شده‌اند.
- سوم، آن‌ها بر داستان‌ها و دیگر محمل‌های نمادین که به‌طور معمول، از طریق آن‌ها مبادله می‌شوند، تأکید می‌کنند [گریفین و مورهد، ۱۳۷۹: ۴۰۱].

بنابراین، مفهوم فرهنگ سازمانی، درک مشترک افراد سازمانی از پدیده‌های واحد، تشویق و ترغیب تصمیم‌گیری‌های غیرمتمرکز، ایجاد انگیزش در کارکنان و تفویض اختیارات بیش‌تر به آن‌ها، تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد کارآتر، و بهره‌وری بالاتر را برای ما متجلی می‌سازد. چستر بارنارد^۱ در نوشته بسیار گرانبهای خود، به سازمان غیررسمی یا آنچه امروزه بخش پنهان و پوشیده‌ی کوه یخ سازمانی یا فرهنگ آن خوانده می‌شود، به عنوان یک عمل کمیاب سازمان رسمی اشاره کرده است.

از این رو می‌توان گفت، فرهنگ در یک سازمان، همانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی را می‌توان نظام زنده‌ای خواند که مردم در قالب آن، رفتار و عمل می‌کنند. دلیل و کندی^۲، فرهنگ سازمانی را، شیوه‌ی کارکردن آن سازمان تعریف می‌کنند. در این معنای گسترده، می‌توان شیوه‌ی تولید، روش پرداخت دستمزد، پاداش رفتار کارکنان و هر عمل دیگر سازمان را، زیر عنوان فرهنگ سازمانی جای داد [پیشین].

ویژگی های فرهنگ سازمانی کدام است؟

فرهنگ به فلسفه ی وجودی ابعاد یا ویژگی هایی اشاره دارد که به طور تنگاتنگی به هم مرتبط و وابستگی متقابل دارند؛ گرچه بیش تر محققان در جهت مشخص کردن این ابعاد یا ویژگی ها تلاشی نکرده اند. آن ها فرهنگ را یک پدیده انتزاعی اجتماعی می پندارند. اگر فرهنگی وجود دارد و ما می توانیم در مورد آن بحث کنیم، باید ابعاد مشخصی داشته باشد که بتوان آن ها را تعریف کرد و مورد سنجش قرار داد. از دیدگاه رایینز^{۱۲}، موضوعات ده گانه ی زیر، ویژگی هایی کلیدی هستند که فرهنگ ها را از هم متمایز می سازند:

۱. نوآوری فردی: میزان مسؤولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
۲. تحمل مخاطره: حد و حدودی که کارکنان، پیشرفت و نوآوری را دوست دارند و مخاطره را می پذیرند.
۳. جهت دهی: میزانی که سازمان، هدف ها و انتظارات خود را از عملکرد، به صورت واضح و روشن بیان می دارد.
۴. یکپارچگی و وحدت: این که واحدهای درونی سازمان، چه قدر تمایل دارند به شیوه ای یکسان و هماهنگ عمل کنند.
۵. روابط مدیریت: مدیران تا چه حدی با زیردستان ارتباط می گیرند و از آن ها حمایت می کنند.
۶. کنترل: سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین، مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می شود.
۷. هویت: تا چه حد اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی می دانند و از آن کسب هویت می کنند.
۸. سیستم پاداش: تا چه حدی پرداخت ها (نظیر حقوق و ارتقا) براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می گیرد.
۹. تحمل تعارض: به میزانی که کارکنان تشویق می شوند، عیناً تعارضات و انتقادات را نیز بپذیرند.

۱۰. الگوهای ارتباطات: تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی و فرماندهی سطح بالای سازمان مربوط می شود [رایینز، ۱۳۸۳].

بیکر ادوین^{۱۴} (۱۹۸۰)، هفت ویژگی را به عنوان جوهر اصلی فرهنگ سازمانی معرفی کرده است:

۱. استقلال فردی: میزان مسؤولیت، استقلال و فرصت هایی که به فرد در سازمان داده می شود.
۲. ساختار: قوانین و مقررات حاکم بر سازمان.
۳. پشتیبانی: میزان کمک و حمایتی که توسط مدیریت سازمان برای کارکنان ایجاد می شود.

۴. همانندی: میزان همانندی و همگونی اعضا با سازمان به معنای یک کل.

۵. پاداش عملکرد: میزان تخصیص پاداش، مانند اضافه کار، حقوق، تشویق و غیره، به نحوه ی عملکرد اعضای سازمان.

۶. تحمل تعارض: میزان تعارض و تضاد بین کارکنان و گرایش آن ها به صداقت و راستی درباره ی تحمل و حل اختلافات.

۷. تحمل خاطرات: میزان ریسک پذیری کارکنان در انجام امور [خورشیدی، ۱۳۸۲: ۲۵].

خاستگاه فرهنگ سازمانی کجاست؟

تعیین دقیق خاستگاه فرهنگ مشکل است؛ به ویژه به این دلیل که بین سازمان ها و عوامل متفاوتی که گفته می شود فرهنگ را به وجود می آورند، ارتباط وجود دارد، و نیز به دلیل روابط تقویت کننده ی دو جانبه ای که بین این سازمان ها و خود فرهنگ وجود دارد. با توجه به این موضوع که فرهنگ نمی تواند بدون پایه و اساس باشد، عواملی که در ایجاد یک فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارند، عبارتند از:

الف) بنیانگذاران سازمان^{۱۵}: مؤسسان و پایه گذاران یک سازمان هستند که درباره ی هویت و موجودیت آن، هدف هایش، و این که به چه نحوی باید حرکت کند، تصمیم می گیرند. بنیانگذاران سازمان معمولاً در ایجاد فرهنگ اولیه ی آن عمیقاً نقش دارند. آن ها غالباً شخصیتی فعال و پویا، ارزش های قوی و دیدی روشن از رسالت و مأموریت سازمان دارند. در آغاز کار پایه صحنه می گذارند و نقش مهمی در گزینش و استخدام کارکنان اولیه ایفا می کنند. معمولاً هم تأثیر عمده ای بر چگونگی انطباق عملیات گروه با محیط و انسجام داخلی آن دارند. از آن جا که آن ها دارای ایده های بدیعی هستند، طبق تصورات و باورهایشان که ناشی از سابقه ی فرهنگی آن هاست، عمل می کنند.

بنیانگذاران، نه تنها سطح بالایی از خودباوری و اعتماد به نفس دارند، بلکه معمولاً فرضیاتی قوی در مورد ماهیت جهان، نقشی که سازمان ها در آن ایفا می کنند، ماهیت روابط انسانی، چگونگی پدید آمدن اعتماد و صداقت، و نحوه ی اداره ی زمان و مکان دارند [شریف زاده، ۱۳۷۷: ۳۳].

ب) محیط^{۱۶}: محیط به طور غیر مستقیم در شکل دادن فرهنگ سازمان نقش به سزایی دارد و تعریف کننده ی سیاست سازمانی و نحوه ی دستیابی به آن است. سازمان هایی که نتوانند فرهنگ خود را، با مقتضیات خارج سازمان و محیط پیرامون سازمان مطابق و هم سو کنند، هرگز موفق نخواهند شد و سرانجام از بین خواهند

رفت. شرایط آب و هوایی و دیگر شرایط فیزیکی محیطی که گروهی انسان در آن زندگی می‌کنند، تا حدودی شیوه‌ای را که به پیدایش یک گروه فرهنگی منسجم منجر می‌شود، تحت تأثیر قرار می‌دهد. (ج کارکنان سازمان^۱): انتخاب افرادی که با فرهنگ سازمان، و روش و عملکرد اولیه‌ای که توسط مؤسسان آن ایجاد شده است، هماهنگ نباشند و هم‌سو و هم‌جهت با آن حرکت نکنند، همچنین فرهنگ اولیه‌ی سازمان را نپذیرند، به ویژه اگر از افراد رده‌بالای سازمان و جزو مدیران سازمان باشند، می‌تواند فرهنگ سازمان را تغییر دهد. به همین دلیل لازم است، افرادی که برای کار در سازمان و فعالیت در جهت هدف‌های از پیش تعیین شده‌ی سازمان انتخاب می‌شوند، درخور سازمان باشند [مشبکی، ۱۳۸۰].

سطوح فرهنگ سازمانی کدامند؟

هوی و میسکل^۲ معتقدند، فرهنگ سازمانی به سه سطح تفکیک می‌شود:

۱. اصول: اصول در سطح بالای فرهنگ سازمانی، مقررات و معیارهایی هستند که به شکل رفتار و سلوک اجتماعی، رفتار اخلاقی، تسلیم، تبعیت از اقتدار و قبول مسؤلیت کارکنان نمود می‌یابند. اصول ضمن این که نقش‌های مورد انتظار یک کارمند را تعیین می‌کنند، انجام این نقش‌ها را نیز مورد تأیید قرار می‌دهند. به علاوه، موجب هدایت کارکنان در ایفا و انتخاب نقش‌ها می‌شوند. اصول نسبت به ارزش‌ها و موارد پنهانی (که در ادامه می‌آیند)، با این که سطحی‌تر هستند، اما بیش‌تر واقعی به نظر می‌رسند.

۲. ارزش‌ها: مفاهیمی هستند که در تعیین موفقیت کارکنان به عنوان معیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. باعث رشد سازمان

می‌شوند و جایگاه ارزشی انسان، اشیاء و پدیده‌ها را در درون سازمان تعیین می‌کنند. بر این اساس، مفهوم ارزش از اصول عمیق‌تر و ذهنی‌تر است. بدین معنی که تا اصلی‌ناشی از ارزش‌ها نباشد، نمی‌تواند شروع شود. ارزش‌های فرهنگی هستند که به اصول،

ماهیت، قواعد و معیار می‌دهند.

۳. موارد پنهانی: نسبت به ارزش‌ها و اصول بیش‌تر ذهنی هستند و عناصر فرهنگی عمیقی را در بر می‌گیرند. کارکنان یک سازمان موارد پنهانی را در رابطه با انسان و پدیده‌ها، گسترش و توسعه می‌دهند. این موارد با وجود ذهنی بودن، اساس رفتارهای سازمان را تعیین می‌کنند و حتی رفتار سازمانی کارکنان را نیز عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کارکردهای فرهنگ سازمانی کدامند؟

هر فرهنگ سازمانی، چهار کارکرد را فراهم می‌آورد. برای پی بردن به این که چهار کارکرد مذکور چگونه واقع می‌شوند، ضرورت دارد تا به ویژگی آموزنده‌ی این کارکردها اشاره کنیم:

۱. به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد: آنچه یک شرکت را برجسته می‌سازد، توانایی آن در جذب، پرورش و حفظ مردمان با استعداد است.

۲. تعهد گروهی را آسان می‌سازد: تعهد را اصولاً می‌توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن، احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمان جای دارد. زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از

فرهنگ در یک سازمان، همانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی را می‌توان نظام زنده‌ای خواند که مردم در قالب آن، رفتار و عمل می‌کنند



پاداش‌های سخاوتمندانه برخوردار می‌شوند.

۳. ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند؛ زیرا کارکنان، با احساس اطمینان از امنیت شغلی، فضایی را که شامل آینده‌ای غیرمعمول از تعهد پر هیجان به سوی سختکوشی و پذیرش نظارت‌های دقیق است، برای سازمان به وجود می‌آورند.

۴. با یاری دادن به اعضا برای درک و فهم پیرامون کار خود، رفتار آنان را شکل می‌دهد.

به اعتقاد رایج، فرهنگ در سازمان نقش‌های متعددی دارد:

۱. دارای نقش مشخص‌کننده‌ی حد و مرز است. به عبارت دیگر، تفاوت‌های سازمان‌ها را نشان می‌دهد.

۲. در اعضای سازمان القاکننده‌ی نوعی حس هویت است.

۳. باعث می‌شود، تعهد نسبت به علاقه‌ی شخصی مقبولیت بیش تری داشته باشد.

۴. به ثبات سیستم اجتماعی قوت می‌بخشد. درحقیقت، فرهنگ چسبی است اجتماعی که با ارائه‌ی معیارهای مناسب برای گفتار و عمل، کارمندان سازمان را به یکدیگر می‌چسباند.

۵. فرهنگ به عنوان یک سازوکار کنترل قابل فهم، عمل می‌کند که نگرش و رفتار کارمندان را هدایت می‌کند و شکل می‌بخشد [رایجینز، ۱۳۸۰: ۳۳۰].

چگونه می‌توان فرهنگ سازمانی را تغییر داد؟

توافقی عمومی در این باره وجود دارد که فرهنگ سازمانی اثربخش، سبب ساز عملکرد برابرتر می‌شود. در این باره نیز هم‌رایی قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که سازمان‌ها مواجه با ناپیوستگی و جور نبودن با محیط، ممکن است به تحولات فرهنگی وسیعی نیاز داشته باشند. البته تغییر فرهنگ سازمان، به علت استوار بودن آن بر موفقیت‌های گذشته، اغلب امری بسیار دشوار است. بنابراین ممکن است، اعضای سازمان باورهای عمیقاً پایدار و استفاده‌های شخصی زیادی در فرهنگ موجود داشته باشند. فرهنگ سازمان ممکن است، سد راه اجرای راهبردهای جدید شود و سازمان را از رویارویی با تهدیدهای رقابتی یا از انطباق با اوضاع متحول اقتصادی باز دارد. در این حالت، اگر فرهنگ سازمان تغییر نیابد، ممکن است به افول کارکرد یا حتی تلاشی شدن سازمان بینجامد؛ چرا که فرهنگ یک سازمان به مرور زمان به وجود می‌آید ریشه در ارزش‌های عمیقی دارد که همه‌ی کارکنان به آن متعهدند [رایجینز، ۱۳۸۰: ۳۴۳].

زمینه‌های تغییر در فرهنگ سازمانی از این قرارند:

اول: مدیران فوقانی به ایجاد تغییر و تحول در کارکنان علاقه مند باشند: اغلب ملاحظه می‌شود، مدیران عالی سازمان‌ها از تحول‌گرایی بیم دارند و در نوگرایی که از طریق تغییر و تبدیل در سازمان به وجود می‌آید، گریزانند. این امر در کل سازمان تسری پیدا می‌کند و ایستایی فرهنگی را موجب می‌شود.

دوم: به کارگیری و الگوی مدیریت اشتراکی: موجبات تقویت روحیه و ارج نهادن به مقام و شأن اعضای سازمانی را فراهم می‌کند و در نتیجه، علاوه بر ایجاد ارزش‌های مشترک اجرایی در سازمان، موجب می‌شود که اعضا آنچه را که خود تصمیم گرفته‌اند، به اجرا درآورند.

سوم: بازنگری و خانه‌تکانی مقررات و روش‌های اجرایی سازمان: بدین گونه که از طریق دریافت نظرات مجریان سازمانی، تغییراتی در موارد قانونی دست‌وپاگیر به وجود آوریم تا روش زندگی در سازمان که همان فرهنگ سازمانی است، تقویت شود.

چهارم: تدوین مقررات و روش‌های اجرایی با توجه به فرهنگ کارکنان: نظر به این که فرهنگ سازمانی از لایه‌های فرهنگی متعددی، به وجود می‌آید، در نتیجه اجاب می‌کند، در دگرگونی فرهنگ، با تلفیق فرهنگ‌های موجود در سازمان، فرهنگ سازمانی از پشتوانه‌ی کل نیروی انسانی برخوردار شود.

پنجم: آموزش: نظر به این که امکان دارد، ارزش‌های بخشی از نیروی انسانی موجود در سازمان با ارزش‌های بخشی دیگر نامتجانس باشد، ضروری است، در راستای ایجاد تغییر در سازمان، از طریق ارائه‌ی آموزش‌های مورد نیاز، برای ایجاد همگونی ارزش‌ها و هماهنگی عملکردی نیروی انسانی، اقدام شود.

ششم: تسهیل ایجاد ارتباطات دوسویه‌ی سازمان: هرگاه پیام‌های سازمانی در سطوح متفاوت سازمان به راحتی جاری شود، یعنی هم از سطح فوقانی سازمان به پائین و هم از سطوح پائینی سازمان به بالا، سهولت جریان پیام به وجود آید، ایجاد ارزش‌های مشترک در سازمان آسان می‌شود [عسکریان، ۱۳۸۱: ۹۲-۹۱].

زیرنویس

1. Ruth. bendict/ 2. levi strauss/ 3. petti grew/ 4. organizational culture/ 5. Robert and waterman/ 6. Deal/ 7. Rabbins/ 8. Denison/ 9. Davis/ 10. Louis/ 11. Adler & Bartho lomew/ 12. Chester Barnard/ 13. deal and Kennedy/ 14. Robbins/ 15. Schein/ 16. Baker edwin/ 17. Organization promoters/ 18. Environment/ 19. Organization staff/ 20. Miskel/ 21. Organizational culture management/ 22. Rachlin

- منابع
۱. خورشیدی، عباس (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی. انتشارات یسپرون. تهران.
 ۲. رایجینز، استیفن (۱۳۸۰). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه‌ی قاسم کبیری. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. تهران.
 ۳. شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی (۱۳۷۷). مدیریت و فرهنگ سازمانی. انتشارات قومس. تهران.
 ۴. شمر هورن، جان آر؛ هانت، جیمز بی؛ و ازیبن، ریچاردان (۱۳۸۰). مدیریت سازمان رفتاری. ترجمه‌ی مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی، و محمدعلی سبحان‌اللهی. انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. تهران.
 ۵. طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
 ۶. طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.
 ۷. عسکریان، مصطفی (۱۳۸۱). روابط انسانی و رفتار سازمانی. انتشارات امیرکبیر. تهران.
 ۸. محمودی، محمود (۱۳۸۴). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری. مجله تدبیر. تهران.
 ۹. مشیکی، اصغر (۱۳۸۰). مدیریت رفتار سازمانی. نشر ترمه. تهران.
 ۱۰. هاروی، دونالد اف. و براون، دونالد آر (۱۳۷۷). رویکرد تجربی به توسعه‌ی سازمان. ترجمه‌ی عباس محمدزاده. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.