

ارائه چارچوب مفهومی مدل فرهنگ سازمانی فقه‌محور، ولایت‌مدار و

مبتنی بر کرامت انسانی در سازمان‌های نظارتی

احمد فضاغلی^۱

علی شمشیری^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱/۲۰ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۹۲/۳/۱۶

فصلنامه آفاق امنیت / سال پنجم / شماره هجدهم - بهار ۱۳۹۲

چکیده

در این مقاله که حاصل پژوهشی در یکی از سازمان‌های نظارتی جمهوری اسلامی ایران است، تلاش شده با بررسی فرهنگ سازمانی فقه‌محور چارچوب مفهومی، مدل مناسب فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های دینی و انقلابی ارائه شود. بدین منظور ابتدا مفهوم فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، عوامل تأثیرگذار و کارکردهای فرهنگ سازمانی بیان می‌شود سپس رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان و وظایف مدیریت، رفتارهای فردی، ساختار، رضایت شغلی و راهبرد و جو سازمانی مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

در ادامه با استفاده از ترکیب مناسبی از مدل رایبیز، دنیسون و شاین، مدلی برای فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه شد. برای تعیین عناصر و اجزای محتوایی این مدل، بهره‌برداری از ادبیات موجود در مباحث مدیریت فرهنگ سازمانی، فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی، تغییر فرهنگی در سازمان، و نیروهای تغییردهنده در سازمان از دیدگاه دانشمندان چون لوین، مینتزبرگ، وستلی، گرین وود و هینینگز صورت گرفته است.

علاوه بر استفاده از بیانات و رهنمودهای حضرت امام (رحمه الله علیه) و مقام معظم رهبری (مدّ ظلّه العالی)، با توجه به تأکیدات ایشان بر جایگاه فقه حداکثری و اصل چهارم قانون اساسی که همگی مبتنی بر عمل کردن به موازین اسلامی و بهره‌برداری از منابع عظیم فقه شیعه هستند، ضرورت پرداختن به فقه در فرهنگ سازمانی، تعریف فقه در فرهنگ‌های سازمانی، چشم‌اندازی بر فرهنگ مطلوب سازمانی و مبانی اعتقادی آن تبیین شده است.

در نهایت چارچوب مفهومی مدل با چهار بعد هوشیاری و آینده‌پژوهی، تدین و پارسایی انقلابی، انسجام سازمانی و بعد تعالی سازمانی از مجموع منابع مذکور استخراج و برای هر کدام از این ابعاد مؤلفه‌هایی تنظیم و سپس در آزمون اعتبارسنجی نهایی شد.

واژگان کلیدی

فرهنگ سازمانی، سازمان‌های نظارتی، ارزش‌های دینی و انقلابی، فقه در فرهنگی سازمانی، کرامت انسانی

۱. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین(ع)
۲. دانشجوی دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی

مقدمه

بسیاری از صاحب‌نظران عرصه فرهنگ سازمانی اتفاق نظر دارند که فرهنگ سازمانی، درک یا پنداشت کلی اعضا از سازمان است و به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که اعضای سازمان درباره ویژگی‌های آن می‌اندیشند.

به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در یکایک افراد. صفاتی ویژه است که به سازمان اختصاص دارد و نشان‌دهنده مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند.

برای مطالعه فرهنگ سازمانی لازم است علاوه بر مفهوم‌شناسی و شناخت ویژگی‌های آن؛ عوامل مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ سازمان و کارکردهای فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف کنکاش شود.

مفهوم فرهنگ سازمانی

بنا به نظر رایینز: «مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود» (رایینز، ۱۳۷۸: ۳).

اغلب صاحب‌نظران مدیریت عقیده دارند که فرهنگ سازمانی رفتار کارکنان را در سازمان شکل می‌دهد.

گرواسچ و دوهرتی^۱ به علت تبیین پیچیدگی موضوع فرهنگ سازمانی تعابیری را بیان داشته‌اند و می‌گویند: «به رغم این حقیقت که محافل علمی و صاحبان کسب و کار به صورت فزاینده‌ای به اهمیت فرهنگ در سازمان پی برده‌اند، هنوز فهم و درک مشترکی در زمینه فرهنگ به دست نیامده است» (گرواسچ و دوهرتی، ۲۰۰۰: ۱۲۵). وان دن برگ و وایلدروم^۲ فرهنگ سازمانی را چنین تعریف کرده‌اند: «استنباط مشترک واحدهای سازمانی از رویه‌های کاری که ممکن است موجب تمایز آنها از سایر واحدهای سازمانی باشد» (برگ و وایلدروم، ۲۰۰۴: ۵۷۱).

به طور کلی وجه مشترک همه این تعاریف و تعاریف دیگری که از فرهنگ سازمانی صورت گرفته، وجود سلسله باورها، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای یک

1. Groesch & Doherty

2. Vande Berg & Wilderom



سازمان است؛ از این رو فرهنگ سازمانی، نظام باورها و ارزش‌های مشترکی است که در یک سازمان به وجود می‌آید و رفتار افراد آن سازمان را هدایت می‌کند. در مجموع تعریف ادگار شاین (۱۹۸۵) در مورد فرهنگ سازمانی مناسب و جامع‌تر از سایر تعاریف است، زیرا فرهنگ سازمانی را به وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک اعضای سازمان تعبیر و برای روشن‌تر شدن این مفهوم اشاره می‌کند که در هر سازمان الگوهایی از باورها، سببل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده‌اند و باعث می‌شوند در این باره که سازمان چیست و اعضا باید چگونه رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید. (شاین، ۱۹۸۵: ۶۴)

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

برخی متخصصین به مطالعه شاخصه‌ها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی پرداخته‌اند؛ از جمله این افراد چتمن^۱ است که فرهنگ سازمانی را دارای هفت ویژگی اصلی می‌داند که به صورت خلاصه عبارت است از:

- خلاقیت و خطرپذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا خلاق، نوآور و خطرپذیر شوند.

- توجه به دقایق: میزانی که انتظار می‌رود کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل و به صورتی دقیق به امور نگاه کنند.

- توجه به نتیجه: میزانی که مدیریت به نتایج یا ره آوردها توجه می‌کند نه به روش‌ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه‌ها به کار برد.

- توجه به افراد: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره آثار نتیجه تصمیم‌گیری بر افراد توجه دارد.

- تشکیل تیم: میزانی که مدیریت، کارها را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کند که به وسیله تیم (و نه افراد) انجام شود.

- تحول: میزانی که افراد دارای روح انتقاد، تحول یا حتی جسارت هستند (نه افراد ساده‌اندیش و احتمالاً بی‌اعتنا).

- ثبات یا پایداری: میزانی که سازمان در فعالیت‌های خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تأکید و توجه دارد. (چتمن، ۱۹۹۱: ۴۸۷)



فرهنگ سازمانی و وظایف مدیریت

فرهنگ هر سازمانی با وظایف و نحوه عملکرد مدیریت آن سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد. فرهنگ سازمانی با محدودیت‌هایی که ایجاد می‌کند به مدیریت می‌گوید که چه کاری را ضرورتاً باید انجام دهد و چه کاری را نباید انجام دهد. به عبارت بهتر، فرهنگ در سازمان حکم فیلتری برای اعمال مدیریت دارد که به نوعی ناپیدا این‌گونه دیکته می‌کند که هر عمل مدیر باید توسط فرهنگ سازمان تأیید شود؛ در غیر این صورت مورد تأیید اعضای سازمان قرار نخواهد گرفت.

بنابراین فرهنگ سازمانی باید توسط مدیران و اعضا شناخته شود و تصمیم‌ها و اقدامات مطابق و مورد تأیید فرهنگ سازمان باشد. واضح است که تصمیم‌گیری به منزله روح وظایف مدیریت است؛ یعنی در تمام وظایف مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری و ساری است. از اینجا روشن می‌شود که فرهنگ سازمانی از طریق تصمیم‌گیری نقشی بس عمده در نحوه عملکرد مدیریت و انجام وظایف آن ایفا می‌کند (رابینز، ۱۳۸۳). به طور کلی فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت را می‌توان در قالب چهارچوب ذیل ارائه داشت:

جدول ۱- تأثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت

وظیفه	نوع و نحوه تأثیر فرهنگ سازمانی بر آن
برنامه‌ریزی	- تعیین اهداف، استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های روشن سازمان - بیان برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت و تصمیم‌گیری درباره آنها - میزان خطرپذیری در طراحی برنامه‌ها و نحوه اجرای آنها
سازماندهی	- میزان تفویض یا عدم تفویض اختیار به مدیران و کارکنان - میزان آزادی عمل کارکنان در طراحی مشاغل فردی و گروهی - میزان و نحوه پشتیبانی از خط‌مشی‌ها و قوانین و نوع اعمال آنها
رهبری	- نوع روش انتخابی برای به انگیزش درآوردن کارکنان و نحوه اجرا - نوع سبک رهبری مورد استفاده در سازمان و نحوه اعمال آن - نوع سبک ارتباطی موجود در سازمان و نحوه اعمال آن در سطوح مختلف
کنترل	- نوع کنترل (مستقیم یا غیرمستقیم) مدیران بر اعمال کارکنان - میزان تأکید بر خودارزیابی و خودکنترلی کارکنان و مدیران - سبک کاربردی برای ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و نوع معیارها



ویژگی‌های مدل فرهنگی رابینز

مدل رابینز بیان می‌کند که اگر مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یکدیگر دارند، این سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های کلیدی برخوردار است که در سازمان به آن ارجح می‌نهد یا برای آن ارزش قائل است و در نهایت ویژگی‌های ده‌گانه زیر را معرف و بیانگر عصاره فرهنگ سازمان می‌داند (رابینز، ۱۳۷۴: ۹۷۲).

۱. هویت سازمانی^۱

برای مدیریت، کارکنانی که رسالت سازمان را به رسمیت بشناسند مهم‌اند؛ زیرا کارکنانی که نسبت به سازمان تعهد دارند، معتقدند سازمان بهترین مکان برای انجام وظیفه است و چشم به استخدام در جای دیگری ندارند؛ لذا آثار مثبتی برای سازمان دارند. علاوه بر این، وقتی افراد با ارزش‌ها، اهداف و رسالت سازمان سازگارند، این ارزش‌ها را در تصمیم‌هایی که در سازمان اتخاذ می‌کنند، دخالت می‌دهند. اینجاست که همسویی و یگانه شدن فرد بروز پیدا می‌کند.

۲. میزان ریسک‌پذیری^۲

صاحب‌نظران تحمل ریسک را تابعی از ترجیحات فردی، نگرشی، دانش و توانایی فرد می‌دانند. درک قوی از ریسک و فرایند آن موجب نگرش مثبت می‌شود. توانایی هم‌تابعی از دانش فرد است، زیرا اطلاعات در این زمینه به توانایی می‌انجامد. شاید بدین علت باشد که وقتی فردی موقعیت ریسک‌مدار را انتخاب می‌کند، چنین ظرفیت و توانایی را در خود می‌بیند و بالعکس.

۳. کنترل^۳

در اکثر سازمان‌ها تنشی بین تغییرپذیر بودن رفتار انسان و نیاز و تمایل سازمان به «پیش‌بینی و قاعده‌مند کردن»^۴ رفتار و فعالیت‌های اعضا وجود دارد. برای سازمان‌هایی که در شرایط مخاطره‌آمیز کار می‌کنند این نیاز به طور مضاعف احساس می‌شود، زیرا نه تنها رفتار را باید قاعده‌مند کرد، بلکه تضمین سلامت و امنیت افراد هم باید فراهم شود.

1 .Organizational Identity

2 .Risk Tolerance

3 . Control

4 .Predictability & Regularity

۴. تحمل تضاد^۱

اکثر مدیران با فرهنگ‌هایی مختلف و متنوع سر و کار دارند؛ لذا بروز تضاد بین افراد و سازمان‌ها و حتی ملت‌ها، امری غیرقابل اجتناب است. در کوچک‌ترین سطح آن تضاد بین فردی تضادی است که بین دو یا چند نفر که بین خود اختلافی بر سر نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار دارند، به وجود می‌آید.

۵. نوآوری فردی^۲

نوآوری ممکن است شامل توسعه و ایجاد محصول یا خدمت جدید، فرایند ساخت و تولید جدید، تکنولوژی جدید یا تغییر در مسیر و جهت راهبردی سازمان باشد. به طور کلی نوآوری به دنبال بهبود اثربخشی سازمان‌هایی است که به تغییرات محیط بیرونی و درونی خود واکنش فعالانه نشان می‌دهند.

۶. هدایت و سرپرستی^۳

ویژگی‌های فردی، شغلی و سازمانی بر هدایت و سرپرستی تأثیر می‌گذارند. هدایت و سرپرستی فرایندی است که در آن افراد با وظیفه و کار خود آشنا می‌شوند تا در نهایت بدانند درست انجام دادن کار چگونه است.

۷. انسجام سازمانی^۴

انسجام به معنای اتحاد، وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدهای سازمانی در پیوستن و متحد شدن به همدیگر برای تحقق اهداف مشترک است که در اینجا نه تنها علایق و نگرش‌ها هم‌راستا و هم‌گرا می‌شود، بلکه انعطاف‌پذیری بالا می‌رود و تعارضات به حداقل فروکش می‌کند.

۸. الگوی ارتباطی^۵

منظور از ارتباطات، مشخص کردن حدی است که روابط سازمانی به سلسله مراتب اختیار در سازمان محدود می‌شود.

-
- 1 . Conflict Toletance
 - 2 . Individual Initiative
 - 3 . Direction
 - 4 . Organizational Integration
 - 5 . Communication Pattern



۹. حمایت مدیریتی^۱

یکی از ابعاد حمایت مدیریتی، کمک به زیردستان است که گاهی فراتر از زندگی سازمانی فرد، به زندگی شخصی او باز می‌گردد. طبق این ویژگی‌ها، اصل بر این است که مدیر از زیردستان حمایت می‌کند و به درخواست کمک آنها پاسخ مثبت می‌دهد.

۱۰. سیستم پاداش^۲

پاداش دریافتی فرد یا به علت وظایف محوله در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می‌شود یا به دلیل انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کار است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده برای کار فوق‌العاده برخوردار می‌شود (رابینز، ۱۳۷۴: ۹۷۲-۹۷۴).

مدل دنیسون

دنیسون در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی، تحقیقی انجام داد و به این نتیجه رسید که رابطه مناسب با راهبرد، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانده (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۰۷).

این گروه‌ها به دو عامل بستگی دارند:

نخست، میزانی که محیط رقابتی باید تغییر کند یا ثابت بماند.

دوم، میزانی که توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی معطوف شود. با توجه به این تفاوت‌ها، چهار گروه مذکور عبارت‌اند از: فرهنگ انعطاف‌پذیری، مشارکتی، مأموریتی و تداوم رویه.

۱. فرهنگ انعطاف‌پذیری^۳

از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف‌پذیر این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر راهبردی به محیط خارجی توجه دارد و در تلاش است نیازهای مشتریان تأمین شود. در این فرهنگ، هنجارها و باورها مورد تأیید قرار می‌گیرند تا بتوان علایم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر کرد و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت. چنین سازمانی باید در مقابل طرح‌های جدید و اصلی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و توانایی آن را داشته باشد که تجدید ساختار کند و برای انجام کاری جدید، مجموعه رفتارهایی جدید در پیش گیرد.

1 .Management Control

2 .Reward Support

3 .Adaptability Culture



فرهنگ انعطاف‌پذیری یا سازگاری در واقع مشوق نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، ترجمه و تفسیر نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند. این نوع سازمان‌ها باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده دهند، ساختار خود را تندگونه تعدیل کنند و الزام‌های نوین را به آسانی به کار گیرند.

۲. فرهنگ رسالتی (مأموریتی)^۱

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد نیازهای محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دست‌خوش تغییرات شود. در فرهنگ رسالتی به دیدگاه مشترک (از نظر هدف سازمان) توجه زیادی می‌شود. افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که شرکت باید طی کند، و نوع نقش و هدف سازمان قرار می‌گیرند. رهبران سازمان به دیدگاه مشترک می‌رسند، آینده را ترسیم می‌کنند، آن را در معرض دید همگان قرار می‌دهند و تصویر به گونه‌ای درمی‌آید که برای یکایک اعضای سازمان اهمیت خاصی می‌یابد.

۳. فرهنگ مشارکتی^۲

اولین تأکید این فرهنگ، دخالت دادن و مشارکت در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون‌سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی سریع به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی، دخالت و شرکت کارکنان در فعالیت‌های سازمان، آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمان است که در راستای آن میزان تعهد افراد به هدف‌ها و مسئولیت‌های سازمان به نحو فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

بعضی از سازمان‌ها که دارای چنین فرهنگی هستند به کارکنان و اعضای سازمان اهمیت زیادی می‌دهند و بدین لحاظ توانسته‌اند خود را با بازارهای در حال تغییر و پر رقابت تطبیق دهند. این سازمان‌ها هم‌چنین به مشارکت افراد اهمیت بسیار می‌دهند، همه افراد شرکت اعم از کارگر، کارکنان و مدیران به حساب می‌آیند و در امور مختلفی مشارکت داده می‌شوند.

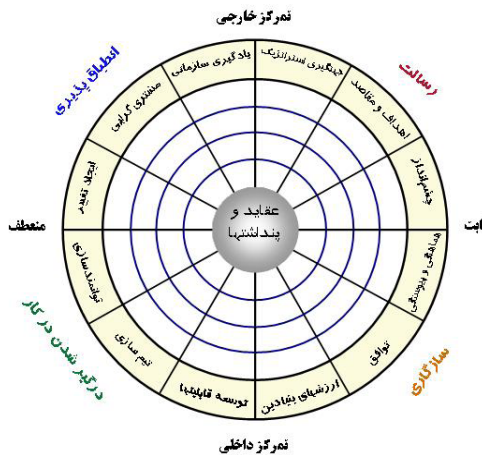
۴. فرهنگ مبتنی بر تداوم

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد، بر امور درون‌سازمانی تأکید می‌کند و

1 . Mission Culture

2 . Involvement Culture

می‌کوشد خود را در محیط ثابت بپندارد و از نظر رفتار، نوعی تداوم رویه پیش گیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد؛ علایم، نشانه‌ها، قهرمان‌ها 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 چندانفعالی ندارند، ولی به تداوم در رفتار، سازگاری افراد با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی اهمیت زیادی می‌دهند. موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی یا راندمان زیاد است. (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۰۸-۱۱۱)



شکل ۱- مدل دنیسون (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۱۱)

همان‌طور که در مدل دنیسون دیده می‌شود، این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده است: محور عمودی دربرگیرنده 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 به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود.

مدل شاین

یکی از متداول‌ترین مدل‌هایی است که در مطالعه فرهنگ سازمانی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. شاین فرهنگ سازمانی را چنین تشریح می‌کند:

«فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات پایه‌ای است که گروهی از افراد، آن را برای مقابله با مشکلات انطباق با محیط خارجی و انسجام در محیط داخلی ابداع، کشف و ایجاد کرده‌اند. این مفروضات، به سطح ارزش‌ها می‌رسند و در نهایت، به افراد تازه‌وارد تعلیم داده می‌شوند تا در صورت مواجهه با مشکلات، طبق آن ارزش‌ها ادراک، تفکر و احساس کنند» (شاین، ۱۹۸۵: ۳).

بر این اساس، الگوی فرهنگ سازمانی ادگار شاین دارای سه سطح زیر است:

- ساخته‌ها و آفریده‌ها؛

- ارزش‌ها؛

- مفروضات اساسی.

هم‌چنین شاین سه نوع بعد فرهنگی را معرفی می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. فرهنگ اپراتوری (عملیاتی)

تشریح و توصیف این فرهنگ جزو مشکل‌ترین کارهاست؛ زیرا به طور موضعی

(محلی) در سازمان‌ها و بین واحدهای عملیاتی شکل می‌گیرد.

ویژگی‌های فرهنگ اپراتوری به قرار زیر است:

- عمل هر سازمانی در نهایت عمل افراد آن است.

- موفقیت مؤسسه و شرکت به دانش افراد، مهارت‌ها، توانایی یادگیری و تعهدات

آنها بستگی دارد.

- دانش و مهارت مورد نیاز محلی و موضعی است و برپایه تکنولوژی اصلی و

هسته‌ای سازمان قرار دارد.

- این مهم نیست که به چه دقتی فرایند تولید، مهندسی شده است یا به چه دقتی

قوانین و مقررات (روش‌ها) معین شده باشد، بلکه اپراتورها باید با مقتضیات غیرقابل

پیش‌بینی دست و پنجه نرم کنند.

- اپراتورها باید ظرفیت یادگیری و رویارویی با مسائل غیرمترقبه را داشته باشند.

۲. فرهنگ مهندسی^۱

در تمام سازمان‌ها گروهی هستند که نماینده عناصر پایه‌ای طراحی تکنولوژی را - که

اساس کار سازمان است- نشان می‌دهند و دانش کارکرد و بهره‌گیری از آن تکنولوژی

را دارند. این جامعه حرفه‌ای در تمام ملل و صنایع وجود دارد و خیلی خوب می‌تواند

1 . Operational Culture

2 . Engineering Culture



عنوان فرهنگ مهندسی را به خود بگیرد.

مشخصات فرهنگ مهندسی به قرار زیر است:

- با دیدی خوش‌بینانه و به طور فعالانه‌ای می‌توان یا باید بر طبیعت تسلط پیدا کرد.

- آنچه ممکن است باید انجام شود.

- بر پایه علوم و تکنولوژی موجود استوار است.

- ابهامات و مشکلات، محرک‌هایی برای غلبه بر آن می‌شود.

- عمل‌گرایی موجب تمرکز در جهت تولیدات و نتایج مفید می‌شود.

- کمال‌گرایی موجب تمرکز در آراستگی، سادگی و دقت می‌شود: تمیز باش، ساده

باش.

- ارجحیت قائل شدن برای راه‌حل‌های «آزاد افراد» به منظور کار با اشیا؛

- دنیای ایده‌آل، کار با فرایندها و ماشین‌های دقیق و ظریف است که از دقت و

هماهنگی کامل برخوردارند.

- ایمنی محور؛ تماماً در جهت ایمنی طراحی شده است.

- ترجیح تفکر کمی، علت و معلولی ساده و مسائل خطی (شاین، ۱۹۸۵: ۶).

- دیدگاه کاملاً واقع‌گرایانه

مهندسان و تکنوکرات‌ها با تخصص‌های مختلف، در وهله نخست جذب مهندسی

شده‌اند؛ زیرا مهندسی انتزاعی و غیرشخصی است. تحصیلات آنها، دیدگاه‌شان را مبنی

بر اینکه مشکلات راه‌حل‌های انتزاعی دارند و اصولاً این راه‌حل‌ها می‌تواند در دنیای

واقعی با تولیدات و سیستم‌هایی فارغ از اشتباه‌های انسانی، به اجرا درآید، تقویت

می‌کند. مهندسانی که این واژه‌ها را در گسترده‌ترین معنایش به کار می‌برند، طراحان

محصولات و سیستم‌هایی هستند که از مطلوبیت، برازندگی، ثبات، کارایی و ایمنی

برخوردارند؛ شاید همان‌طور که در مورد تخصص معماری یا در مورد تقاضای رشته

زیباشناسی مطرح است، اما آنها اساساً به گونه‌ای طراحی شده‌اند که نیازمند پاسخ‌های

استاندارد از اشخاص (افراد) اپراتور هستند یا در حالت ایده‌آل اصلاً نیازی به افراد

اپراتور ندارند.



۳. فرهنگ مدیریتی (اجرایی)^۱

سومین نوع فرهنگ مدیریت که مورد بررسی قرار می‌گیرد، فرهنگ مدیریت اجرایی است که حاوی مجموعه‌ای از مفروضات نامشهود مشترک است که مدیریت ارشد اجرایی و زیردستان مستقیم آنها در آن مشترک‌اند. این دیدگاه مدیریت (اجرایی) حول ضرورت حفظ سلامت مالی سازمان ایجاد و با کارهای مقدماتی توسط هیأت مدیره، سرمایه‌گذاران و بازارهای سرمایه تغذیه می‌شود. عصاره این فرهنگ مدیریتی (اجرایی) به شرح زیر است:

- تمرکز بر مسائل مالی؛
- تصویر از خویشتن (خودتصویری): قهرمان تنهای در حال جنگ؛
- سلسله مراتب و تمرکز روی فردگرایی؛
- تمرکز بر کارها و کنترل.

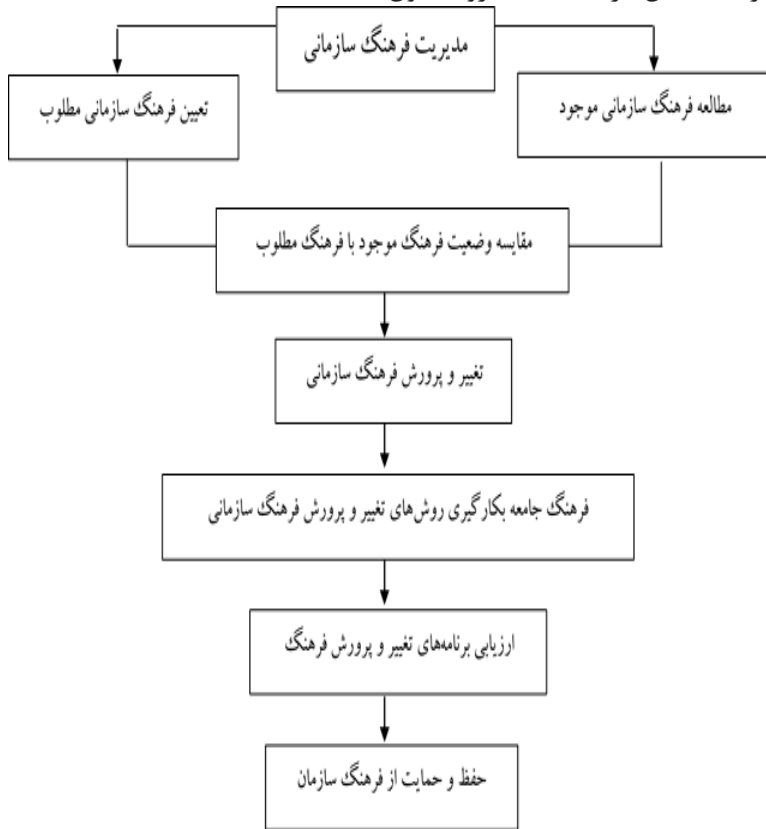
همان‌طور که مدیران در سطوح سلسله مراتب سازمانی بالا و بالاتر می‌روند، سطح مسئولیتی و پاسخگویی آنها بیشتر می‌شود. آنها نه تنها باید با مسائل مالی بیشتر درگیر شوند، بلکه درمی‌یابند که مشاهده و تأثیرگذاری بر کار اصلی سازمان دشوار و دشوارتر می‌شود. آنها پی می‌برند که باید از راه دور، مدیریت کنند و این اکتشاف به طور اجتناب‌ناپذیری آنها را وادار به فکر کردن بر اساس سیستم‌های کنترل و روال و رویه‌هایی می‌کند که به طور فزاینده‌ای غیرشخصی می‌شود. به دلیل آنکه پاسخگویی معمولاً تمرکز یافته و به سمت رأس سازمان‌ها در جریان است، مدیران اجرایی وقتی متوجه می‌شوند که دریافت اطلاعات معتبر و صحیح، دشوار و دشوارتر است، احساس نیاز فزاینده‌ای به دانستن آنچه در جریان وقوع است، پیدا می‌کنند. این نیاز به داشتن اطلاعات و کنترل، آنها را به ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی دقیق و مبسوط در کنار سیستم‌های کنترلی می‌کشاند (شاین، ۱۳۷۹: ۷۹-۷۱).

فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ سازمانی عبارت از فرایندی است که به طور مداوم به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ سازمانی مطلوب می‌پردازد و به منظور تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می‌کند. این فرایند تحت تأثیر فرهنگ محیط بیرونی سازمانی است. فرایند مذکور از دیدگاه رولینسون در



نمودار به نمایش درآمده است (رولینسون،^۱ ۱۹۹۸ : ۵۵۶ - ۵۵۴).



نمودار ۱ - فرایند مدیریت فرهنگی سازمانی رولینسون

معرفت و فقه اسلامی و فرهنگ سازمان‌های نظارتی

برای جامعه‌ای دینی و نظام اسلامی، «فرهنگ سازمانی مطلوب» فرهنگی است که از اعتقادات و باورهای دینی آن جامعه نشأت گرفته باشد. مقصود از این کلام آن نیست که باورهای دینی نظام را باید از جامعه گرفت، بلکه مقصود آن است که فرهنگ سازمانی مطلوب حاکم بر همه ارکان نظام باید مبتنی بر آموزه‌های دینی و مذهبی‌ای باشد که افراد آن جامعه معتقد به آن هستند. به عبارتی، چون جامعه ما «مسلمان» و نظام حکومتی مورد خواست و پذیرش ما «نظام اسلامی» است، دین و آموزه‌های دینی به عنوان مفروضات پایه و مبانی زیربنایی، نقش اصلی و تعیین‌کننده در فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها دارد.

1 .Rollinson

از طرف دیگر قلمرو دین اسلام هم در مورد سعادت دنیا و هم سعادت آخرت برنامه دارد و منحصر به آخرت‌گرایی نیست. «فقه» نیز پاسخگوی همه نیازهای بشر است. فقه اسلامی مشتمل بر تئوری اداره جامعه است و چنین ادعایی دارد. البته این موضوعات در جای خود نیاز به بحث و تحقیق دارد که در این مقاله به عنوان پیش‌فرض و «اصل موضوعی» پذیرفته‌شده تلقی می‌گردد.

با نگاهی کلی به آیات و روایات و سیره معصومین (علیهم‌السلام) به خوبی روشن می‌شود که هدف اصلی دین، تشکیل «حکومت» مبتنی بر شاخصه‌های الهی و دینی است. قرآن مجید بیش از ۲۵۰ مرتبه بر واژه «حق» تأکید کرده و بسیاری از این آیات شریفه در مورد لزوم مطابق حق بودن حکومت است (رک: ص/۲۶؛ اکهف/ ۴۴). در ده‌ها آیه شریفه دیگر بدون کلمه «حق»، فرموده است که باید حکومت طبق «ما انزل الله» باشد (مائده/ ۴۴ تا ۴۹).

در این چند آیه شریفه هفت بار خداوند متعال لزوم مطابقت حکم را (که گاهی به معنی قضاوت به عنوان یکی از شئون حکومت، و گاهی به معنی اصل حکومت است) با «ما انزل الله» تذکر داده است. هرچند از این‌گونه مباحث در متن دین بسیار است، اما اینجا مقام بیان لزوم و ضرورت مطابقت حکومت با دین و آموزه‌های دینی، و ضرورت مطابقت فرهنگ سازمانی با دستورهای شرع مقدس نیست؛ زیرا اصل این ضرورت به عنوان یک اصل مسلم پذیرفته شده است که هر شخص مسلمانی باید آن را قبول داشته باشد. آنچه در اینجا حایز اهمیت است، بیان کیفیت و الگوی مناسب برای فرهنگ مطلوب در سازمان‌های نظارتی است. به عبارت دیگر، در اینجا «مبانی» و «مؤلفه‌های» تأثیرگذار در فرهنگ مطلوب سازمانی که منبعث از شرع مقدس باشند، مورد اشاره قرار می‌گیرد تا معلوم شود که:

۱. دین در این خصوص تعلیمات و دستورهای فراوانی دارد و می‌تواند یک سازمان نظارتی قوی و کارآمد مبتنی بر «فقه» را طراحی کرد.

۲. از تفکر یا عملکرد سکولاریستی مبتنی بر جدایی کار نظارتی از احکام فقهی و اخلاقی جلوگیری کرد، و پاسخ عینی و عملی به آن اندیشه داد.

۳. معلوم شود که رهنمودها و منویات حضرت امام راحل و مقام معظم رهبری در این خصوص صرفاً «توصیه‌های اخلاقی» و موعظه و نصیحت نیست بلکه دستورهای لازم‌الاجرا و ترسیم‌کننده سیاست‌ها و نحوه عملکرد در «دستگاه‌های نظارتی» است.

۱ . یا داود انا جعلناک خلیفه فی الارض فاحکم بین الناس بالحقّ و لا تتبع الهوی فیضلک عن سبیل الله انّ الذین یضلونّ عن سبیل الله لهم عذابٌ شدید بما نسوا یوم الحساب.
 ۲ . هنا لک الولایه لله الحقّ هو خیرٌ ثواباً و خیرٌ عقبا.



ضرورت پرداختن به فقه در فرهنگ سازمان‌های نظارتی

در حکومت دینی هم باید دین‌باوران و دین‌داران و صالحان حاکمیت و اداره حکومت را در دست داشته باشند و هم دین به معنای واقعی بر تمام عرصه‌ها و زوایای حکومت، حاکمیت داشته باشد و هر یک از این دو به تنهایی شرط لازم محسوب می‌شود، نه شرط کافی.

در نظام جمهوری اسلامی ایران، طبق اصل‌های چهارم و پنجم قانون اساسی، هم قوانین و مقررات باید اسلامی باشد و هم در رأس نظام، ولی فقیه، عهده‌دار امامت و زعامت امت اسلامی هستند.

تفقه در منابع دینی به معنای عام و فقه به معنای خاص می‌تواند این نیاز اساسی و نجات‌بخش (یعنی حاکمیت دین بر تمام شئون اداره دستگاه‌های نظارتی کشور) را تأمین کند و خاتمیت دین اسلام و قابلیت و کارآمدی پایان‌ناپذیر فقه شیعی از یک سو و وجود نگرش و تفکر عمیق دینی و ایمان راسخ الهی در دستگاه‌های نظارتی از سوی دیگر، ضامن تأمین این نیاز حیاتی هستند.

در طول سال‌های پس از انقلاب، تلاش‌های خوبی در زمینه فقه در فرهنگ سازمانی دستگاه‌های نظارتی صورت گرفته و توانسته نیازهای ضروری و فوری سازمان‌های نظارتی کشور را رفع کند؛ اما با خلأها، کاستی‌ها و ضعف‌های زیادی مواجه است. لذا ضمن پاسداشت و عمل به آنچه تاکنون در این زمینه تولید شده است، ضرورت دارد با شناخت و بیان خلأها و کاستی‌های موجود، گام‌های بلندتری در تکمیل و توسعه این مسیر برداشته شود.

مروری بر جایگاه فقه حداکثری با نگرش حکومتی در اندیشه حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی)

۱. فقه حداکثری شیعی در نگاه و کلام حضرت امام خمینی (ره)

حکومت در نظر مجتهد واقعی، فلسفه عملی تمام فقه در تمام زوایای زندگی بشریت است (امام خمینی، ۱۳۶۸: ۲۸). حکومت نشان‌دهنده جنبه عملی فقه در برخورد با تمام معضلات اجتماعی، سیاسی، نظامی و فرهنگی است. فقه تئوری واقعی و کامل اداره انسان، از گهواره تا گور است.

همه ترس استکبار از همین مسئله است که فقه و اجتهاد، جنبه عینی و عملی پیدا کند و قدرت برخورد در مسلمانان به وجود آورد.

ما باید بدون توجه به غرب حيله‌گر و شرق متجاوز و فارغ از دیپلماسی حاکم بر جهان، درصدد تحقق فقه عملی اسلام برآییم والا مادامی که فقه در سینه علما مستور بماند، ضرری متوجه جهانخوران نیست و روحانیت تا در همه مسائل و مشکلات حضور فعال نداشته باشد، نمی‌تواند درک کند که اجتهاد مصطلح برای اداره جامعه کافی نیست (امام خمینی، ۱۳۶۸: ۳۲).

۲. فقه حداکثری شیعی در نگاه و کلام مقام معظم رهبری

ما باید فقه اسلامی را در جامعه پیاده کنیم. فقه اسلامی، فقه طهارت و نجاسات و عبادات که نیست. فقه اسلامی مشتمل بر جوانبی است که منطبق بر همه جوانب زندگی انسان است: فردی، اجتماعی، سیاسی، عبادی، نظامی و اقتصادی. فقه الله الاکبر این است. آن چیزی که زندگی انسان را اداره می‌کند؛ یعنی ذهن و مغز و دل و جان و آداب زندگی و ارتباطات اجتماعی و ارتباطات سیاسی و وضع معیشتی و ارتباطات خارجی، فقه است... ما مسائل اقتصادی، نظامی و سیاست خارجی و ارتباطات اخلاقی خود را بایستی از دین در بیاوریم (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۰).

فقه مصطلح اسلامی متضمن مجموعه کاملی از مباحثی است که ... متکفل تنظیم روابط میان افراد جامعه بشری است و نظامات و مقررات حاکم بر زندگی بشر از جهات گوناگون را شامل می‌شود (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۲).

روی آوردن به فقه حکومتی و استخراج احکام الهی در همه شئون یک حکومت و نظر به همه احکام فقهی با نگرش حکومتی یعنی ملاحظه تأثیر هر حکمی از احکام در تشکیل جامعه نمونه و حیات طیبه اسلامی، امروز یکی از واجبات اساسی در حوزه فقه اسلامی است (آیت‌الله خامنه‌ای، ۱۳۷۱).

با عنایت به نگاه عمیق و حکیمانه حضرت امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری که معتقد به فقه با نگرش حکومتی هستند و فقه را تئوری واقعی و کامل اداره یک حکومت و نظام دینی و الهی می‌دانند، فقه، بیشتر در حوزه فقه فردی مورد توجه و بسط و توسعه قرار گرفته است، تا فقه اداره حکومت. حال آنکه صرفاً بیان احکام حلال و حرام برای اداره حکومت کافی نیست، بلکه استنباط دینی در کشف، تدوین، طراحی و نهادینه‌سازی نظامات جامع اجتماعی و حکومتی و الزامات آن نیز به شدت مورد نیاز است؛ زیرا نظامات دینی، فقه را در متن حکومت نهادینه می‌کنند و احکام حلال و حرام بخشی از فقه محسوب می‌شوند نه همه آن.



مبانی اعتقادی

۱. ایمان به غیب

مقصود از ایمان به غیب آن است که باور کنیم به وجود خداوند متعال، و اینکه مراقب و ناظر بر اعمال ماست؛ چنان‌که خداوند می‌فرماید: «هر عملی که انجام می‌دهید، خداوند و پیامبر و ائمه علیهم السلام و مؤمنان بر آن آگاه می‌شوند»^۱ (توبه/ ۹۴ و ۱۰۵). به تعبیر دیگر «خداوند در کمین‌گاه است» (فجر/ ۱۴).^۲

باور به قیامت و حساب و کتاب الهی و باور به فرشتگان، به خصوص دو فرشته رقیب و عتید (ق/ ۱۸) داشته باشیم. مأمور و مسئولی که چنین اعتقادی داشته باشد، دائماً خود را در محضر خداوند می‌بیند و می‌داند که فرشتگان الهی همه اعمال او را ثبت و ضبط می‌کنند و باید روز قیامت پاسخگو باشد. چنین کسی خود را «عبد» می‌داند، خود را خادم مردم و نه رئیس و زعیم آنان می‌داند. چنین مأموری در مواجهه با مفاسد و منکرات قصد اصلاح دارد نه قصد برخورد، و با بندگان خداوند با مهربانی رفتار می‌کند و از تهمت، سوءظن، افراط و تفریط، توهم تکلیف و ... به شدت پرهیز خواهد کرد.

۲. احترام و ارزش و کرامت انسانی

یکی از باورهای اعتقادی دین اسلام کرامت انسانی است؛ چنان‌که خداوند فرمود: «ما بنی آدم را کرامت بخشیدیم»^۳ (اسراء/ ۷۰). امام خمینی می‌فرماید: «بندگان خدا را - هر چند در لباس اوباش و اهل معصیت هستند- مقصر نشمارید که اینها از مهلکات نفس است و موجب عجب به ایمان و اخلاق و اعمالی است که سرچشمه همه مفاسد است» (امام خمینی، ۱۳۷۵: ۵۲). بنابراین هر انسانی هرچند ظاهراً جزء افراد شرور و اهل گناه و معصیت باشد، باز احترام دارد و تحقیر و توهین او جایز نیست. انسان دارای مقام خلافت الهی است و خلیفه خداوند سزاوار تکریم و احترام است؛ به عبارت دیگر «من عشق شیئاً عشق آثاره» (هر کس چیزی را دوست بدارد، آثار آن را نیز دوست خواهد داشت). اگر کسی خداوند را دوست بدارد، انسان‌ها را که آثار و مخلوقات او هستند، دوست خواهد داشت. بنابراین رفتار براساس محبت و عشق به مردم و

۱ . قُلْ اِعْمَلُوا فَنَسَبِیَ اللّٰهِ عَمَلْکُمْ و رَسُوْلَهُ و الْمُؤْمِنُوْنَ

۲ . اَنْ رَّبِّکَ لِبَالْمُرْصَدِ

۳ . و لَقَدْ کَرَّمْنَا بَنی اَدَمَ

خیرخواهی نسبت به آنان ضرورت دارد و باید بین انسان و عمل انسان فرق گذاشت. ما باید با عمل انسان‌های فاسد و تبهکار مخالف باشیم، ولی با خود انسان، حتی افراد اوباش و اهل معصیت، نباید مخالف بود، بلکه باید همه را به چشم بندگان خدا نگاه کرد و علاقه به حفظ و تکریم و احترام آنان داشت.

۳. اعتقاد به ولایت تشریحی و اینکه قانون‌گذاری در انحصار خدای متعال است

طبق اعتقادات اسلامی، «ولایت تشریحی» به معنای قانون‌گذاری، از توابع و آثار ربوبیت خداوند است و چون خداوند متعال خالق و پروردگار جهان است، حاکمیت و جعل قانون نیز در انحصار اوست. انسان هرگز نمی‌تواند قانون‌گذار باشد؛ زیرا اولاً علم به همه مصالح و مفاسد واقعی ندارد؛ ثانیاً همه نیازهای بشر را نمی‌شناسد؛ ثالثاً در این شناخت و علم خود، فراوان دچار خطا و اشتباه می‌شود؛ رابعاً چه بسا در قانون‌گذاری مصلحت و منافع شخصی خود را بر منافع اجتماعی مقدم بدارد؛ در حالی که خدای متعال چون خالق و آفریدگار انسان است، علم مطلق دارد و علم غیب هرگز خطا و اشتباه ندارد و منفعت شخصی نیز برای خداوند قابل تصور نیست، پس هیچ‌کدام از مشکلات فوق وجود ندارد و قطعاً قانون الهی مقدم بر قانون بشری خواهد بود.

قرآن کریم نیز می‌فرماید: «قانون و دستور منحصرأ در اختیار خدای متعال است» (انعام/۵۷؛ یوسف/ ۴۰ و ۶۷).^۱ بنابراین وقتی جامعه‌ای دینی محسوب می‌شود که قوانین آن دینی باشد و جامعه‌ای که قوانین آن براساس کتاب و سنت نباشد، جامعه‌ای سکولار است. طبق این مبنای اعتقادی، باید تمام اعضای دستگاه‌های نظارتی باور داشته باشند که قانون و دستورها باید منبعث از شرع و مطابق آن باشد و نمی‌توان قوانین امنیتی و روش‌های مقابله با جرایم، تجسس، شنود، تعقیب و مراقبت و بازجویی‌ها را براساس آموزه‌های کشورهای غربی اجرا کرد و در عین حال خود را اعضای جامعه‌ای دینی دانست. طبق این مبنای اعتقادی، «فرهنگ مطلوب سازمانی» فرهنگی است که غیرسکولار بوده و باور کرده باشد که باید تمام مراحل کارهای نظارتی مطابق دستورهای الهی و شرع مقدس باشد.

با توجه به روش تحلیل محتوا، در این بخش از مقاله دو موضوع اساسی استخراج

شد:

۱. فرهنگ سازمانی مطلوب برای سازمان‌های نظارتی باید بر صبغه و محوریت فقه بنیان نهاده شود.

۲. در این باب بعد تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی تدین و پارسایی خواهد بود. این هر دو نتیجه، در ساخت چارچوب مفهومی مدل در این مقاله مورد بهره‌برداری قرار گرفت: یکی در لایه زیرین فرهنگ، و دیگری به صورت یک بعد از چهار بعد مستخرج از لایه زیرین.

۴. تدابیر و رهنمودهای حضرت امام خمینی(ره) و مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) از آنجا که جوهره سازمان‌های نظارتی در هر کشوری ارتباط با حاکمیت است، و در جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مبانی اعتقادی و قانونی، عامل معنابخش به این حوزه، ولایت فقیه است؛ به همین دلیل، با بهره‌برداری از عقل و نقل، اصل ولایت‌محوری و فقه‌محور بودن در مرکزیت فرهنگ سازمانی این سازمان‌ها به عنوان لایه زیرین^۱ جای می‌گیرد. برای تحقق لایه‌های بعدی، یعنی تعیین ابعاد و مؤلفه‌ها، سراغ این منبع گویا رفته‌ایم و از بیانات و تدابیر حضرت امام(ره) و مقام معظم رهبری (مدظله العالی) استفاده کرده‌ایم. با توجه به چند فراز از بیانات حضرت امام خمینی(ره)، دست‌کم سه محور استخراج می‌شود:

۱. نظم و انسجام سازمانی (که اگر نباشد، توحید از دست رفته است).
 ۲. ولایت‌مداری (و تعیین قالب فرمان‌پذیری و فرمان‌برداری سازمانی)؛
 ۳. تدین و پارسایی و مراقبت و خودپایی معنوی.
- در بیانات و تدابیر مقام معظم رهبری (مدظله العالی) که به اشاره معظم له توصیه نیستند و فرمان تلقی می‌شوند، موارد فراوانی نهفته است که جمع‌بندی آن به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. هوشیاری، هوشیاری اطلاعاتی، سازمان هوشیار؛
۲. تحلیلگری، مطالعه و تحقیق و شناخت محیطی؛
۳. بصیرت؛
۴. آینده‌سازی، آینده‌پژوهی، نگاه برترساز، خلاقیت و نوآوری، ابتکار، ابداع و تبدیل

- آن به برنامه و عمل و محصول؛
۵. توجه به حساسیت خاص سازمان، روابط سازمانی برتر و نگاه برترساز سازمانی در همه ابعاد؛
۶. انگیزش، وجدان کاری، پشتکار و استمرار، جدیت در عمل، کارایی، وظیفه‌مداری و دقت؛
۷. یادگیری، یادگیری سازمانی و تربیت؛
۸. تعالی مستمر سازمان، همبستگی سازمانی، همبستگی، تعالی و انسجام سازمانی، روابط صحیح سازمانی، به همراه روابط سازمانی انسانی؛
۹. ضابطه‌مندی و قانون‌مداری و قانون‌گرایی، نظم و ارتباط نظم، قانون‌مداری و تدین، ضرورت نظم، ضابطه، ضرورت منبعث بودن نظم، ضابطه از دیانت و پارسایی، حاکمیت قانون و مقررات به نفع تعالی و انسجام سازمانی انسان‌مدار و انضباط عمیق؛
۱۰. نگاه برترساز و همت بلند؛
۱۱. تدین و پارسایی انقلابی، متشرع بودن، تشریح حقیقی، محوریت اخلاق، خودپالایی و خودپیرایی، تعالی معنوی، مراقبت و تقوا، توجه به ظاهر دینی سازمان و رواج مناسک دینی؛
۱۲. دانایی محوری، علم‌محوری، پژوهش‌پایه بودن، دانش روزآمد؛
۱۳. توجه به خانواده؛
۱۴. شناخت صحیح فقه مشاغل، و شناخت صحیح فقه دستگاه‌های نظارتی؛
۱۵. رهبری و فرماندهی صحیح؛
۱۶. نمادهای ظاهری فرهنگی، نمایشگر روح و باطن و ریشه‌های فرهنگی، تبیین لایه‌های چندگانه فرهنگ.



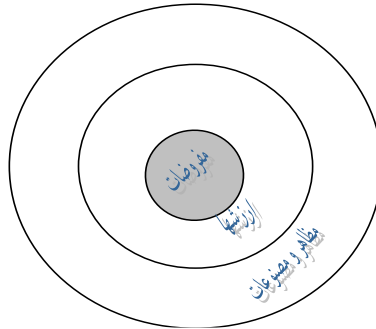
چارچوب مفهومی مدل

۱. چارچوب فیزیکی مدل

در این پژوهش، مدل‌های مطالعه فرهنگ سازمانی ارائه‌شده از سوی اندیشمندان مختلف مورد نقد و بررسی قرار گرفت. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، مدل سه‌لایه‌ای شاین، به دلایلی نظیر عمومیت، جامعیت و تناسب بیشتر با مقتضیات فرهنگی دستگاه‌های نظارتی، به عنوان شاکله فیزیکی مدل مورد استفاده قرار گرفته است.

بر این اساس و همان‌گونه که در توضیح مدل شاین بیان شد، این مدل دارای سه لایه شامل هسته اصلی (مفروضات پایه‌ای)، لایه میانی (ارزش‌های حمایت‌شده) و لایه خارجی (مظاهر و مصنوعات) است. منطق حاکم بر مدل این است که مشاهده مظاهر و عملکردها بیانگر مکنونات باطنی افراد و ارزش‌ها و مفروضات بنیادینی است که به آن اعتقاد و التزام دارند؛ لذا با مطالعه رفتار افراد و مظاهر و مصنوعات موجود در سازمان، ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان قابل ارزیابی است.

به عبارت دیگر، همان‌گونه که در معارف و تعالیم اسلامی، عمل صالح، میوه و محصول ایمان قلبی شمرده می‌شود (ان الذین آمنوا و عملوا الصالحات)، رفتارهای ظاهری افراد، ترجمان اعتقادات و باورهای درونی آنان است و در مقابل، اعتقادات درونی یک فرد، عامل و انگیزه ارتکاب افعال محسوب می‌شود.



شکل ۲ - شمای کلی مدل سه لایه ای شاین

همان‌طور که در توضیح مدل دنیسون گفته شد، وی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی، طی تحقیقی به این نتیجه رسید که رابطه مناسب با راهبرد، محیط و فرهنگ به گونه‌ای است که می‌توان آن را در چهار گروه گنجانند: فرهنگ انعطاف‌پذیری، مشارکتی، مأموریتی و تداوم رویه.

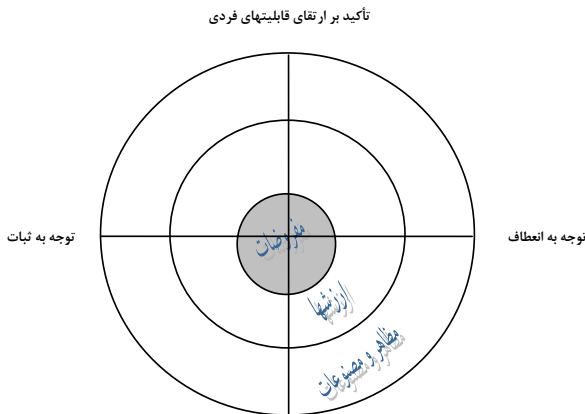
بر این اساس، دنیسون برای تبیین گروه‌های چهارگانه فوق، با استفاده از دو محور

عمودی و افقی، مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرد که محور عمودی دربرگیرنده 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 به فرهنگ ایستا و نیز فرهنگ منعطف منتهی می‌شود. به نظر می‌رسد برای طراحی مدل مطالعه فرهنگ سازمانی دستگاہ‌های نظارتی نیز می‌توان تلفیقی از مدل شاین و دنیسون را به عنوان شاکله فیزیکی مفروض دانست و مدل سه‌لایه‌ای (الهام‌گرفته از شاین) را به چهار ربع تقسیم کرد.

شایان ذکر است با الهام از مدل دنیسون، دو بعد «توجه به تغییر» و «توجه به ثبات»، به عنوان محور افقی حفظ شده است، اما به جای دو بعد «توجه به خارج» و «توجه به داخل» (به عنوان محور عمودی در مدل دنیسون)، «تأکید بر ارتقای قابلیت‌های فردی» و «تأکید بر ارتقای قابلیت‌های سازمانی» جایگزین شده که دلایل عمده آن به شرح زیر است:

- ایجاد ظرفیت فیزیکی متناسب با مفاهیم و مؤلفه‌های گردآوری شده و فراهم‌سازی زمینه ارائه این مفاهیم؛
- اهمیت توجه به نقش و قابلیت‌های افراد برای اصلاح و ارتقای فرهنگ سازمانی؛
- لزوم مطالعه عملکردهای فردی و سازمانی برای ایجاد فهم عمیق و دریافت جامع از وضعیت فرهنگی سازمان.

با توضیحات فوق، ساختار فیزیکی مدل به شرح زیر قابل ارائه است:



شکل ۳- ساختار فیزیکی مدل محقق ساخته (تلفیق مدل شاین و دنیسون)



۲. چارچوب محتوایی مدل

براساس موارد ارائه‌شده در بخش‌های قبلی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی مطلوب دستگاه‌های نظارتی از منابع زیر استخراج و احصا شده است:

الف) بیانات و تدابیر حضرت امام خمینی(ره) و حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، (مد ظله العالی)؛

ب) مؤلفه‌های وضعیت فرهنگ سازمانی مطلوب دستگاه‌های نظارتی بر مبنای آموزه‌های دینی و فقهی؛

ج) شاخص‌های به‌دست‌آمده از بررسی، تجمیع و نقد نظریات و مدل‌های ارائه‌شده توسط دانشمندان حوزه فرهنگ سازمانی.

بر این اساس، سطوح سه‌گانه مدل مفهومی پژوهش به قرار زیر است:

الف) هسته‌ی مرکزی (مفروضات پایه‌ای)

آنچه به عنوان مفروضات بنیادین در طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب، مد نظر و تأکید است، همان فقه سازمان‌های نظارتی و محور قرار دادن احکام شرعیه مبتنی بر فتاوا و منویات مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) و تأکید ایشان بر «نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی»^۱ است.

لذا هسته مرکزی شامل مفاهیم اصلی فقه‌محوری، ولایت‌مداری و ابتنا بر کرامت انسانی است.

ب) لایه دوم (ارزش‌ها)

این ارزش‌ها که مستقیماً منبعت از مفروضات پایه‌ای الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب سازمان‌های نظارتی هستند، در چهار بعد زیر خلاصه شده‌اند:

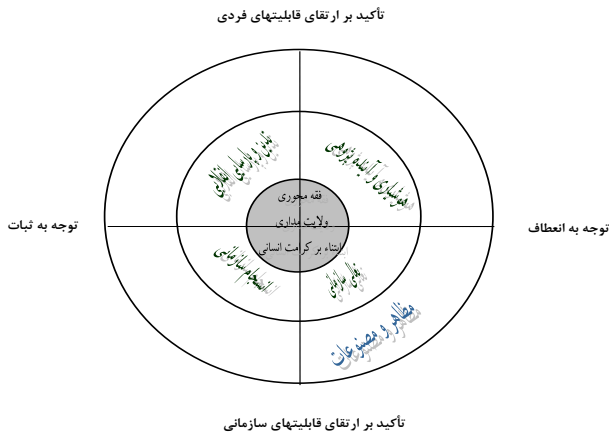
۱. هوشیاری و آینده‌پژوهی؛

۲. تعالی سازمانی؛

۳. انسجام سازمانی؛

۴. تدین و پارسایی انقلابی.

به این ترتیب، شمای تکامل‌یافته مدل مفهومی در این مرحله به شکل زیر ارائه شد:



شکل ۴- ساختار فیزیکی مدل (تلفیق مدل شاین و دنیسون)

ج) لایه سوم (مظاهر و مصنوعات)

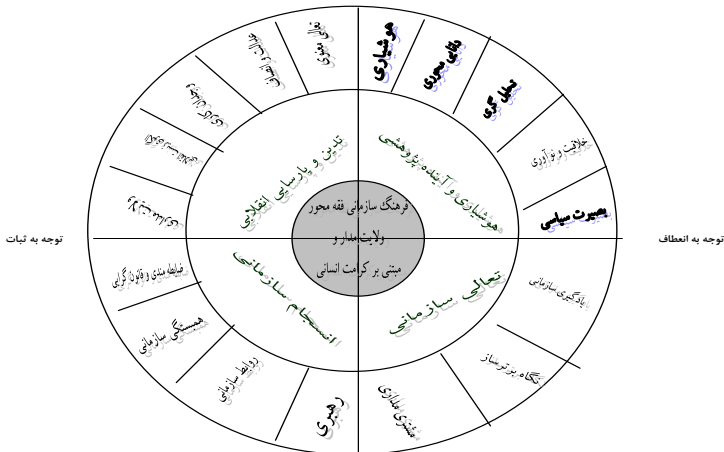
شاخص‌هایی که به عنوان الگوی رفتاری کارکنان و همچنین مشی رفتار سازمان‌های نظارتی باید متجلی و متبلور باشد تحت عنوان مظاهر و مصنوعات شناسایی می‌شوند که با توجه به یافته‌های نظری و رهنمودها و تدابیر مقام معظم رهبری (مد ظله العالی) در این زمینه موارد مرتبط با هر حوزه احصا شده‌اند. به این ترتیب، متغیرهای مربوط به ابعاد چهارگانه فوق احصا شده‌اند که لایه سوم مدل را محتوادهی می‌کنند.

جدول ۱ - ابعاد مدل پژوهش

توجه / تأکید	بعد (لایه دوم)	مؤلفه‌ها (لایه سوم)
توجه به انعطاف، تأکید بر ارتقا، قابلیت‌های فردی	هوشیاری و آینده‌پژوهی	بصیرت سیاسی
		خلاقیت و نوآوری
		تحلیلگری
		دانایی محوری
توجه به ثبات، تأکید بر ارتقا، قابلیت‌های فردی	تدین و پارسایی انقلابی	هوشیاری
		تعالی معنوی
		عدالت و انصاف
		وجدان کاری
توجه به ثبات، تأکید بر ارتقا، قابلیت‌های سازمانی	انسجام سازمانی	الگوی زیست انقلابی
		ولایت‌مداری
		ضابطه‌مندی و قانون‌گرایی
		همبستگی سازمانی
توجه به انعطاف، تأکید بر ارتقا، قابلیت‌های سازمانی	تعالی سازمانی	روابط انسانی
		رهبری
		مشتری‌مداری
		نگاه برتر ساز
		یادگیری سازمانی

با این توضیح، مدل مفهومی تکامل یافته که مدلی سه‌لایه‌ای و چهار بعدی است، به شرح زیر قابل ارائه است:

تأکید بر ارتقای قابلیت‌های فردی



تأکید بر ارتقای قابلیت‌های سازمانی

شکل ۵ - مدل سه‌لایه‌ای و چهار بعدی مطالعه فرهنگ سازمانی نظارتی

این مقاله به دنبال ارائه مدلی برای تحول فرهنگ سازمانی و افزایش بهره‌وری است. با بررسی ادبیات، نسبت به توصیف یافته‌ها اقدام شد و همبستگی شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به هدف، ماهیت و نوع پژوهش و حجم جامعه آماری و وسعت موضوع مد نظر، نسبت به بررسی ادبیات مرتبط اقدام و حاصل یافته‌ها توصیف، و با توجه به ابعاد مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر در فرهنگ سازمانی، تجزیه و تحلیل شد و نحوه تأثیر این شاخص‌ها در افزایش بهره‌وری مورد بررسی قرار گرفت.

از آنجا که کل جامعه آماری این تحقیق حدود دو هزار نفرند، نمونه آماری با در نظر گرفتن معیارهایی نظیر تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر، تحصیلات کارشناسی مدیریت، و جایگاه سازمانی انتخاب - بالغ بر ۲۹۰ نفر- و به همه این افراد پرسش‌نامه تقدیم و در نهایت ۲۱۵ پرسش‌نامه اخذ شد و مورد بررسی قرار گرفت. بنابراین روش کار تمام‌شماری اعضای واجد شرایط بوده است.

براساس مدل مفهومی، چهار بعد زیر برای مطالعه وضعیت موجود فرهنگ سازمانی با هدف ترسیم الگوی فرهنگی مطلوب، مد نظر قرار گرفته است:

الف) هوشیاری و آینده‌پژوهی (توجه به انعطاف و تأکید بر ارتقای قابلیت‌های فردی)؛
 ب) تدین و پارسایی انقلابی (توجه به ثبات و تأکید بر ارتقای قابلیت‌های فردی)؛
 ج) انسجام سازمانی (توجه به ثبات و تأکید بر ارتقای قابلیت‌های سازمانی)؛
 د) تعالی سازمانی (توجه به انعطاف و تأکید بر ارتقای قابلیت‌های سازمانی).
 بر این اساس، در هر بعد، عناصر هفده‌گانه لایه سوم مدل مفهومی (مظاهر و مصنوعات) به عنوان مبنای طراحی سؤال‌ها قرار گرفته و سؤال‌ها به‌گونه‌ای طرح شده‌اند تا تمام عناصر در نظر گرفته شده را تحت پوشش بگیرند و مورد پرسش و سنجش قرار دهند:

۱. بررسی ادبیات تحقیق و مطالعه در خصوص فرهنگ سازمانی و مدل‌های آن، بهره‌وری و نقش فرهنگ سازمانی در آن، تئوری و روش‌های تغییر در سازمان، فرایند و مدل‌های تغییر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری سازمان‌های دولتی با تأکید بر سازمان‌های فرهنگ‌ساز؛

۲. استخراج مدل مفهومی براساس ادبیات تحقیق؛

۳. شاخص‌سازی برای تمامی متغیرهای پنهان مدل براساس ادبیات تحقیق و تهیه پرسش‌نامه؛

۴. آزمون پایایی و روایی پرسش‌نامه تهیه شده؛

۵. تعیین معیارهای جامعه آماری و حجم نمونه مناسب؛

۶. توزیع پرسش‌نامه بین افراد و جمع‌آوری آنها؛

۷. ورود داده‌های پرسش‌نامه‌ها به نرم‌افزار SPSS.13 و اجرای پالایش لازم روی آنها.



بررسی داده‌های نمونه آماری مربوط به گروه‌های سنی

نتایج و توزیع حاصل از بررسی داده‌های جمعیت‌شناختی در مورد فراوانی مربوط به گروه‌های سنی نمونه مورد بررسی در جدول ۲ در زیر نشان داده شده است.

جدول ۲- جدول فراوانی گروه‌های سنی نمونه مورد بررسی

درصد تجمعی	درصد معتبر	درصد	فراوانی	گروه‌های سنی	
				از ۲۰ تا ۳۰ سال	از ۳۱ تا ۴۰ سال
۷	۷	۶	۱۳	۷	۱۰۰
۴۹	۴۲	۳۶	۷۷	۹۵	۱۸۵
۱۰۰	۵۱	۴۴	۹۵	۱۳	۱۰۸
	۱۰۰	۸۶,۰۵	۱۸۵	۳۰	۲۱۵
		۱۳,۹۵	۳۰	بدون جواب	
		۱۰۰	۲۱۵	کل	

پس از استخراج نتایج آماری، بر اساس میزان تأثیرگذاری، مؤلفه‌های هفده‌گانه بر فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی به شرح جدول ۳ حاصل شد.

جدول ۳- مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی فقه‌محور به ترتیب اولویت

رتبه	میانگین	عنوان مؤلفه	ابعاد	ردیف
۱	۷,۳۵	ولایت‌مداری	تدین و پارسایی انقلابی	۱
۲	۶,۳۸	ارزش‌های اخلاقی	تدین و پارسایی انقلابی	۲
۳	۶,۳۳	قانون‌گرایی	انسجام سازمانی	۳
۴	۶,۳۲	تعالی معنوی	تدین و پارسایی انقلابی	۴
۵	۵,۹۲	مشتری‌مداری	تعالی سازمانی	۵
۶	۵,۸۹	وجدان کاری	تدین و پارسایی انقلابی	۶
۷	۵,۸۵	بصیرت سیاسی	هوشیاری و آینده‌پژوهی	۷
۸	۵,۷۱	تشرع	تدین و پارسایی انقلابی	۸
۹	۵,۶۵	تحول‌پذیری	تعالی سازمانی	۹
۱۰	۵,۶۲	هوشیاری	هوشیاری و آینده‌پژوهی	۱۰
۱۱	۵,۵۸	روابط سازمانی	انسجام سازمانی	۱۱
۱۲	۵,۳۵	دانایی محوری	هوشیاری و آینده‌پژوهی	۱۲
۱۳	۵,۱۸	تحلیلگری	هوشیاری و آینده‌پژوهی	۱۳
۱۴	۵,۱۷	همبستگی سازمانی	انسجام سازمانی	۱۴
۱۵	۵,۱۵	خلاقیت و نوآوری	هوشیاری و آینده‌پژوهی	۱۵
۱۶	۵,۰۴	یادگیری سازمانی	تعالی سازمانی	۱۶
۱۷	۴,۵۷	رهبری سازمانی	انسجام سازمانی	۱۷

نتایج مطالعه آماری از ضرایب رگرسیون، با تعیین درجه معناداری به شرح جدول

۴ به دست آمد.

جدول ۴ - نتایج حاصل از ضرایب رگرسیونی

مقدار معناداری	t	ضرایب رگرسیونی استاندارد شده	ابعاد	مدل
.۰۰۰	۱۱,۹۶۸		عدد ثابت	۱
.۰۰۰	۳۱,۷۳۶		تعالی سازمانی	
.۰۷۳	۱,۸۰۳		عدد ثابت	۲
.۰۰۰	۳۲,۲۰۱	۰,۶۲۵	تعالی سازمانی	
.۰۰۰	۲۱,۱۹۰	۰,۴۲۹	تدین و پارسایی	
.۰۰۴	۲,۸۷۲		عدد ثابت	۳
.۰۰۰	۲۱,۷۸۴	۰,۳۸۰	تعالی سازمانی	
.۰۰۰	۳۱,۲۴۵	۰,۳۷۲	تدین و پارسایی	
.۰۰۰	۲۰,۸۹۱	۰,۳۶۶	انسجام سازمانی	
۱,۰۰۰	.۰۰۰		عدد ثابت	۴
.۰۰۰	۱۲۱۰۵۲۱۲۵۰,۶۷۳	۰,۳۰۷	تعالی سازمانی	
.۰۰۰	۱۳۵۴۷۳۳۴۲۰,۷۰۲	۰,۲۶۵	تدین و پارسایی	
.۰۰۰	۱۳۴۹۰۲۹۱۵,۸۷۱	۰,۳۱۳	انسجام سازمانی	
.۰۰۰	۱۰۳۸۰۷۵۹۲,۸۲۷	۰,۲۴۵	هوشیاری و آینده پژوهی	

با توجه به نتایج به دست آمده از جداول فوق، مدل رگرسیونی حاصل عبارت است از:

تعالی سازمانی *۰,۳۰ + انسجام سازمانی *۰,۳۱ + پارسایی و
تدین *۰,۲۷ + هوشمندی و هوشیاری *۰,۲۴ = Y

در معادله فوق، ضرایب نشان می‌دهد بعد انسجام سازمانی مهم‌ترین نقش را در فرهنگ سازمانی فقه‌محور بازی می‌کند، زیرا تغییری به اندازه یک واحد در بعد انسجام سازمانی موجب ایجاد ۰,۳۱ واحد تغییر در فرهنگ سازمانی می‌شود.

به همین قیاس، بعد تعالی سازمانی، پارسایی و تدین انقلابی و هوشیاری و آینده‌پژوهی در رتبه‌های بعدی قرار دارند و ایجاد یک واحد تغییر در هر یک از آنها به ترتیب موجب ایجاد ۰,۳۰، ۰,۲۷ و ۰,۲۴ واحد تغییر در فرهنگ سازمانی می‌شود.



نتایج آزمون همبستگی پیرسون

یافته‌های تحقیق حاصل از آزمون‌های همبستگی پیرسون ارتباط دو به دو، همبستگی میان ابعاد و مؤلفه‌ها را آشکار ساخت.

در جدول ۵ همبستگی بین ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی نشان داده شده است.

جدول ۵ - همبستگی ابعاد مختلف فرهنگ سازمانی

ردیف	ارتباط بین ابعاد با فرهنگ کل سازمان	میزان همبستگی
۱	هوشیاری و آینده‌پژوهی - فرهنگ سازمانی	/۸۹
۲	تدین و پارسایی انقلابی- فرهنگ سازمانی	/۸۱
۳	انسجام سازمانی- فرهنگ سازمانی	/۹۰
۴	تعالی سازمانی - فرهنگ سازمانی	/۹۰

نتیجه‌گیری

امروزه مدیران سازمان‌های بزرگ معتقدند که فرهنگ سازمانی به عنوان سرچشمه بسیاری از توانایی‌های سازمانی جلوه‌گر شده و کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی به فرهنگ سازمانی آنها وابسته است. بسیاری از اندیشمندان در این زمینه ایده‌پردازی و اقدام به ارائه الگو کرده و مبتنی بر آن ویژگی‌ها و شاخص‌هایی تبیین کرده‌اند و راهبردها و راهکارهای حفظ، اصلاح، تغییر و مدیریت فرهنگ سازمانی را پیشنهاد داده‌اند و این موضوع را در سازمان‌های مختلف به روش‌های گوناگون مطالعه کرده‌اند. اما این الگوها از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و ارزش‌های یک سازمان را بر سایر سازمان‌ها نمی‌توان بار کرد. آنچه در این مطالعه در مورد سازمان‌های نظارتی جمهوری اسلامی ایران با شاخصه‌های فرهنگی بومی این سرزمین برای نخستین بار انجام شد گویای اثرگذاری فرهنگ سازمانی بر جنبه‌های موفقیت این سازمان‌هاست. توجه ویژه به ابعاد فقهی در این فرهنگ مورد تأکید واقع شد و ارتباط منسجم آن با ابعاد چهارگانه و اصل فرهنگ سازمانی با ضریب بالایی از اثرگذاری مورد تأیید این تحقیق قرار گرفت.

نکته مهم در ارتباط با فرهنگ، علاوه بر تأثیرگذاری آن، شناخت این مفهوم با جهت‌گیری کاربردی آن است. به عبارت دیگر، علاوه بر شناخت، ارزیابی و معرفی فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظارتی، مهم‌تر و مقدم بر آن چگونگی حفظ، حراست، نهادینه‌سازی و در نهایت مدیریت بر آن است. در این میان به رغم اذعان به ارزش‌های



مثبت، مقوم و بی‌بدیل فرهنگ سازمانی، این گام نخست در تدوین چنین فرهنگی به حساب می‌آید. البته ضروری است با طراحی مدلی بومی نسبت به تدوین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های فرهنگ سازمانی این‌گونه سازمان‌ها اقدام و آن‌گاه بر راهکارهای حفظ و تقویت آن و نیز معرفی و انتقال آن به نسل‌های بعدی تأکید کرد.

آشکار است که شناخت وضع موجود فرهنگ سازمانی صرفاً می‌تواند به نسبت آشنایی با دردهای احتمالی ناشی از ضعف‌ها و آسیب‌های فرهنگ و رفتار سازمانی باشد و لازم است با طراحی و تبیین وضع مطلوب و آن‌گاه سنجش شکاف وضع موجود و وضع مطلوب اقدام کرد و مبتنی بر آن راهکار و پیشنهادهای متناسب با مدیریت فرهنگ سازمانی اعم از ایجاد، تثبیت و تغییر فرهنگ موجود ارائه داد. در این مقاله با توجه به مجموعه مطالعات انجام‌شده و بررسی الگوهای مختلف مدیریت فرهنگ‌های سازمانی، طراحی مدل بومی متناسب انجام شد که امید است ان‌شاءالله مورد استفاده مسئولان، مدیران و پژوهشگران قرار گیرد و به عنوان اصول و معیارهای راهنما، در برنامه‌ریزی‌های تمام ابعاد سازمانی، از سیستم مدیریت گرفته تا ساختار، نظامات، مقررات و ضوابط، فرایندهای جذب، آموزش و به کارگیری منابع انسانی مبنای عمل قرار گیرد.

منابع فارسی

- قرآن کریم

- امام خمینی، سید روح‌الله الموسوی (۱۳۷۵)، سزّ الصلاه، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام.

- امام خمینی، سید روح‌الله الموسوی (۱۳۶۳)، تحریر الوسیله، قم: انتشارات اسماعیلیان.

- امام خامنه‌ای (مدظله)، مجموعه بیانات، قابل دسترسی در:

www.khamenei.ir

- ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷)، مدیریت فرهنگ سازمان، تبریز: انتشارات مؤلف.

- رابینز، استیفن (۱۳۷۴)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد

اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی.

- رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۸)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی،

تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی، چ ۳، ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر

سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.



- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۳)، *تئوری سازمان*، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: صفار.
- رایبیز، استیفن پی. (۱۳۸۳)، *مدیریت رفتار سازمانی و رهبری*، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- شاین، ادگار (۱۳۷۹)، «سه نوع فرهنگ مدیریت: کلیدی برای یادگیری سازمانی در قرن بیست و یکم»، ترجمه برزو فرهی، نشریه مصباح، ش ۳۴، تیر.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان.
- مشبکی، اصغر (۱۳۸۰)، *مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی - ارزشی از رفتار سازمانی)*، تهران: ترمه.

منابع لاتین

- Argyris, C. (1982), *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatman`J. & Calwell, D. F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-org Fit", *Academy of Management Journal*, Sep.
- Deal, T. E. & Kennedy, A.(1989), "Corporate Culture", *Addison Wesley*.
- Groesch, S. & Doherty, L.(2000),"Cross Culture Management", *An International Journal*, Vol. 7, No. 4.
- Martin, J. (2001), *Organizational Behavior*, (Second ed), Thomson Learning Pub, Mc Graw- Hill.
- Rollinson, D., Broadfield, A. & Edwards D.(1998), "Organizational Behavior and Analysis: Analysis An Integrated Approach" (1st.ed), *Addison Wesley, Administrative Science Quarterly*, No.28.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, (4th Ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Vandenberg, P.T. & Wilderom, C. (2004), "Defining, Measuring and Comparing Organizational Cultures", *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4).