

مهندسی فرهنگ سازمانی و اثربخشی ارتباطات انسانی

شیرزاد محمدپور^۱، رویا افراسیابی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.

نام نویسنده مسئول:

رویا افراسیابی

چکیده

در این تحقیق در راستای بررسی رویکرد مهندسی فرهنگ سازمانی در سازمان های ایران با توجه به نظریه های گوناگون ارائه شده، مهندسی فرهنگ، سازمان بخشی، اصلاح، جهت دهی و ارتقاء آگاهانه و براساس تلقی شخصی از فرهنگ و بر اساس شناختی که از آن داریم می باشد و این مهندسی یک سلسله پیش نیازهایی شامل کشف ماهیت فرهنگ، شناخت ماهوی و کشف قواعد حاکم بر آن را دارد. در این رابطه دانشمندان و صاحب نظران مدیریت با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی هریک به سهم خود الگویی را بر حسب شرایط موجود در جامعه خویش جهت شناخت و نهایتاً مهندسی فرهنگ سازمانی تدوین و ارائه داشته اند. لذا این مقاله با رویکردی مروری و مطالعه کتابخانه ای، به ارائه بررسی رویکرد مهندسی فرهنگ سازمانی در سازمان های ایران می پردازد.

واژگان کلیدی: فرهنگ، سازمان، مهندسی فرهنگی، شناخت ماهوی.

مقدمه

یکی از مفاهیمی که طی دهه‌ی اخیر به شدت در تفکرات مدیریتی نفوذ داشته است، مفهوم فرهنگ سازمانی است. این مفهوم 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 مؤثرتر و عموماً به بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد. فرهنگ به آن دسته از عناصر گروه و سازمان اشاره دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف‌پذیری و تغییر را دارند. فرهنگ نتیجه‌ی یک فرآیند پیچیده یادگیری گروه‌ها است که تنها تا حدی تحت تأثیر رفتار رهبر قرار می‌گیرد. اما اگر بقای گروه به علت عدم سازگاری عنصر فرهنگی مورد تهدید قرار گیرد، سرانجام این وظیفه‌ی رهبری است که تشخیص موقعیت دهد و اقدام مناسب انجام دهد. این بدین معناست که رهبری و فرهنگ عموماً از نظر مفهومی پیوستگی درونی دارند (حمیدی فراهانی، ۱۳۹۲: ۸۶) شکی نیست که با توجه به شرایط خاص هر سازمانی و با توجه به تأثیری که فرهنگ سازمان بر رفتار افراد دارد، این عنصر می‌تواند از عوامل مهم موفقیت با شکست هر سازمان باشد. فرهنگ سازمان از طریق تأثیری که بر متغیرهای مختلف دارد، می‌تواند نقش بسزا بر سرنوشت سازمان داشته باشد. استفاده از اصطلاح فرهنگ سازمانی از اوایل دهه هشتاد قرن بیستم شدت یافت. فرنچ^۱ معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که بخش عمده آن نامرئی است. در این تعبیر آنچه که در زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است، مفهوم فرهنگ سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق العاده‌ای است. زیرا هم محصول است و هم فرایند، هم علت است و هم معلول (صمدی میارکلانی، ۱۳۹۶). سازمانها درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. فرهنگ سازمانی اصطلاحی است که جو داخلی یا شخصیتی سازمان را در اختیار خودش می‌گیرد. به ساده‌ترین وجه می‌توان فرهنگ سازمانی را ترکیبی از باورها، ارزشها و پیش‌فرضهایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان، کم و بیش به طور یکسان در معرض آن قرار می‌گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق و هم‌رایی وجود دارد در حال حاضر مقوله فرهنگ بیش از پیش مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته و یکی از موضوعات اساسی مجامع گوناگون بال‌اخص جوامع در حال توسعه است. توجه به فرهنگ به عنوان نقطه شروع تغییر در جامعه برای اسطوره ساختن توسعه بر هویت و ارزشهای اخلاقی و معنوی ملت‌هاست، در این میان فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها و ارزشهای مشترک است که بر اندیشه و رفتار یک سازمان اثر می‌گذارد از نظر هافستد (۱۳۹۱) فرهنگ سازمانی به عنوان برنامه‌ریزی جمعی در ذهن است. برنامه‌ریزی ذهن ما همچون رایانه نیست. برنامه‌ریزی فرهنگی بدین معناست که عکس-العمل‌های معینی در فرهنگهای معین، بیشتر رخ می‌دهند. همچنین از نگاه برخی صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات مهم است که اعضاء سازمان به‌طور مشترک پذیرفته‌اند (نظری و همکاران، ۱۳۹۵: ۵۷) همانطور سازمان نیز دارای ساختار و فرهنگ است. سازمان هم می‌تواند خلاق و انعطاف پذیر یا محافظه کار و انعطاف ناپذیر باشد. فرهنگ سازمان در حقیقت شخصیت سازمان است (مصدق راد و سعادت، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از معانی مشترک با ویژگی‌هایی است که نظام ارزشی حاکم بر سازمان را تشکیل داده و باعث تمایز سازمانی از سازمان دیگر می‌شود. در واقع همان عاملی است که شیوه انجام امور را تعیین می‌کند و حال هوایی است که هر تازه‌واردی در سازمان، آن را حس می‌کند. فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن است که اعضاء سازمان در آنها وجوه مشترک دارند (سپهوند و دیگران، ۱۳۹۶). دنیسون^۲ (۲۰۰۰) اشاره می‌کند که فرهنگ سازمانی همان ارزش‌های اساسی، باورها و اصول اخلاقی می‌باشد که نقش مهمی در یک سیستم مدیریت سازمانی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات اساسی است که توسط گروه یا افراد مطرح گردیده و گسترش پیدا کرده است به گونه‌ای که با محیط بیرونی منطبق و موجب انسجام در داخل گروه می‌گردد (صالحی، ۱۳۹۴). دنیسون (۲۰۰۰) فرهنگ سازمانی را دارای چهار ویژگی ذیل می‌داند: ۱- درگیر شدن در کار: سازمانهای اثربخش کارکنانشان را توانمند می‌کنند، سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. ۲- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است که سازمانهایی که اغلب اثربخش‌اند، ثبات و یکپارچگی دارند و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین سرچشمه گرفته است. ۳- انطباق‌پذیری: سازمانهایی که به خوبی یکپارچه‌اند به سختی تغییر می‌کنند، لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی به جهت ارزش قابل شدن برای مشتریان هستند. 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 پیراهه می‌روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و استراتژیک را تعریف و چشم انداز سازمان را تعریف می‌کنند (سلیمی، ۱۳۹۶).

¹ French² Denison

بیان مساله

فرهنگ سازمانی پدیده پیچیده ای است که در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش بسزایی دارد. اگر سازمان ها از فرهنگ سازمانی خود، و ابعاد و شاخصه های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی مانند تعارض و عدم انسجام سازمانی و در نتیجه، ضعف عملکرد روبه رو می شوند (رحیم نیا و علی زاده، ۱۳۸۸: ۱۴۸ و ۱۴۹). باورها و ارزش های فرهنگی، اساس حرکت و فعالیت های فردی و اجتماعی انسان است به تعبیر دیگر می توان فرهنگ را زمینه رویش و جوشش رفتارها، عادات، کنش و واکنش های فردی و جمعی یک ملت و جامعه تلقی نمود به همین دلیل برخی جامعه شناسان، فرهنگ را به مجموعه رفتارها، عادات و توانایی های یک قوم اطلاق میکنند. محیط فرهنگی جامعه، عمیق ترین، پدیده ترین و بیشترین تأثیر را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضای یک جامعه می گذارد؛ زیرا انسان در تنهایی و دور از مردم با الگوهای رفتاری بیرونی و درونی فرهنگ که در آن رشد یافته است، فکر و عم می کند (دانگ، ۲۰۱۱) فرهنگ سازمانی به دلیل اثری که بر بنیانهای فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزشهای نهادینهایی که در شخصیت افراد می گذارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه های سازمانی است. فرهنگ سازمانی شناختی از سازمان ایجاد می کند که تأثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد، ایجاد احساس هویت و تعهد را تسهیل می کند و احتمال ثبات سازمان را بالا می برد (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۱۳) به عبارتی، بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات عمل می کند و مدیران را قادر می کند از این طریق نخست، بخش ها یا گروه های کاری را با یکدیگر مقایسه کنند، دوم، مسائل را اولویت بندی کنند، و سوم، ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند بنابراین، شناسایی فرهنگ این امکان را برای مدیران فراهم می کند تا با آگاهی بیشتر نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده کرده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینینند (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱: ۸۳۰)، و این گونه در جهت حصول فرهنگ مطلوب گام های مؤثری بردارند. مطالعات تحلیلی متون نظری نوین مدیریت حاکی از آن است که اغلب شکست های سازمانی در راستای استقرار نظامها و نظریه های نوین مدیریت مربوط به جنبه های نرم سازمان و زمینه های فرهنگی سازمان است و به نظر میرسد بسیاری از سازمانهای ایرانی و به طور خاص، آن هایی که صیغه تاریخی بیشتر و منشأ دولتی دارند، فرهنگی بیگانه تر نسبت به الزامات عصر جدید و استقرار نظامهای مدیریتی نوین دارند، که نظام آموزشی ما نیز از این امر مستثنا نیست و علی رغم همه فعالیت ها و تلاش هایی که در زمینه بهبود و پیشرفت عملکرد خود داشته است، همچنان در رتبه بندی عملکرد در سطح ملی از بعضی رقبای فاصله قابل تأملی دارد. همان طور که بیان شد، بسیاری از ناکامی ها یا اشتباهات عملکردی در فرهنگ حاکم بر شرکت ها ریشه دارد (علامه و همکاران، ۱۳۹۶: ۶۰۳)

مبانی نظری

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزشها، اعتقادات، مفروضات، معانی و تجربه های مشترک اعضای یک سازمان یا یک گروه مشخص که بر مبنای آن عمل می کنند. همچنین فرهنگ سازمانی می تواند راهنمای حل مشکلات اعضای سازمان به حساب آید. رایبیز فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان مشخص می کند، ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمانهای دیگر متمایز می کند، در واقع می توان گفت فرهنگ کلید تعالی سازمان است، یا به عبارتی دیگر سازمان یک پدیده فرهنگی است. از این رونمی توان بدون دستیابی به الگو و روشی برای برجسته سازی و اشکار نمودن تفاوت های بارز فرهنگی، نقش و نفوذ آثار فرهنگ را بر مدیریت کشف کرد، چراکه فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان از جمله تعیین راهبردها، وظایف مدیریت، دگرگونی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد کارکنان و مدیران و به گونه کلی بر تمام ابعاد وجودی سازمان تأثیر می گذارد (رضایی کلانتری و همکاران، ۱۳۹۳)

فرهنگ سازمانی چارچوبی است که ارزش های سازمانی، رفتار افراد و گرایش های مختص آن سازمان را تعریف می نماید. فرهنگ سازمانی هویت مشخصی برای سازمان تعیین می نماید. کامرون و کوپین نیز معتقدند فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش های مسلم فرض شده، باورهای اساسی، حافظه گروهی، انتظارات و تعاریفی از موفقیت است که در یک سازمان موجود است و آن ایدئولوژی رایجی را منعکس می کند که افراد در ذهن خود به همراه دارند و بیانگر احساس هویت کارکنان است. فرهنگ سازمانی قوانین نانوشته و رهنمودهای غالباً ناگفته ای را به منظور سازش با دیگران در سازمان فراهم می کند و ثبات سیستم اجتماعی را افزایش می دهد. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد. مطالعات و تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت کوشی و مانند آنها تأثیر می گذارند. در باب اهمیت فرهنگ سازمانی، ریبی^۳ معتقد است فرهنگ سازمانی اساسی برای بهره وری سازمان است، تعیین کننده عملکرد

اثربخش و غیر اثربخش است، تعیین کننده الگوهایی برای روابط درونی بین افراد است، انسجام و هماهنگی را برای سازمان و افرادش فراهم می کند (بیدختی و همکاران، ۱۳۹۰). هرچند بیان می شود که قدمت توجه به فرهنگ سازمانی به مطالعات انجام شده توسط التون مایو در اوایل دهه ۱۹۳۰ برمی گردد اما، به شکل رسمی مفهوم "فرهنگ سازمانی" از اوایل دهه هشتاد در قرن بیستم مورد استفاده پژوهش گران قرار گرفت. این مفهوم از جمله مفاهیم قابل توجه و مناقشه برانگیز "در قلمرو مدیریت و رهبری سازمان ها است، به عبارتی، از یک طرف پژوهشگران مختلف به بررسی فرهنگ و نقش آن به عنوان یکی از عوامل موثر در عملکردهای سازمانی توجه نشان داده اند و از طرف دیگر، به دلیل عدم اتفاق نظر میان آنها در زمینه تعریف مفهوم فرهنگ سازمانی، هریک از زاویه ای به پژوهش در این زمینه پرداخته اند. تلاش های محققان متعدد در زمینه تصریح مفهوم فرهنگ سازمانی و طبقه بندی انواع آن، نشان دهنده اهمیت نقش فرهنگ سازمانی دارد. مقایسه پژوهش های انجام شده در این زمینه نشان می دهد که همه آنها در سه نکته با یکدیگر مشترک هستند؛ نخست، اینکه فرهنگ سازمانی به ارزش هایی اشاره دارد که افراد یک سازمان آنها را بیان گر رفتار مناسب در آن سازمانها می دانند. دوم اینکه این ارزشها به دلیل مورد تایید بودنشان انتخاب شده اند و سوم اینکه این ارزشها، خط مشی های نانوشته و صریحا بیان نشده در سازمان را نشان می دهند (خسروی، کرامتی، ۱۳۹۵). رابینز^۴ ۱۰ ویژگی کلیدی برای فرهنگ سازمانی مشخص کرده است که عبارتند از: نوآوری فردی، تحمل مخاطره، جهت دهی، یکپارچگی و وحدت، روابط مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمل تعارض، الگوهای ارتباطات (اینکه تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مربوط می شود) (عبودی و دیگران، ۱۳۹۳). "لیتوین و استرینگر" بر اساس مطالعات خود هشت عامل را به عنوان مهم ترین شاخص های تشکیل دهنده فرهنگ سازمانی در نظر گرفته اند. در این روش برای بررسی فرهنگ سازمانی، نگرش کارکنان درباره این هشت عامل ارزیابی و تفسیر می شود. این عناصر عبارتند از: ساختار، نظر کارکنان درباره محدودیت ها و آزادی عمل و میزان رسمی بودن سازمان ها

- مسئولیت: نظر کارکنان درباره اینکه به آنها برای انجام کارهای مهم اعتماد می شود.
- خطرپذیری: احساس کارکنان در مورد ریسک و چالش شغل ها تاکید بر ذیرش ریسک در سازمان
- گرمی و صمیمیت: وجود گروههای اجتماعی غیررسمی و صمیمی
- پشتیبانی و حمایت: احساس اینکه مدیران و همکاران از یکدیگر پشتیبانی و حمایت دوطرفه می کنند.
- استانداردها: نظر کارکنان در مورد اهمیت اهداف و استانداردهای عملکرد و چالش های موجود در اهداف فردی و گروهی
- تعارض: شنیدن نظرات مختلف و تاکید بر ابراز و علنی نمودن مشکلات تا بتوان برای آنها راه حلی پیدا کرد
- هویت: این که کارکنان به سازمان تعلق دارند و عض با ارزش گروه کاری هستند (فرخ سرشت و همکاران، ۱۳۹۶).

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی

در یک سازمان، فرهنگ نقش های متفاوتی ایفا می کند، یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد: -مرز سازمانی است؛ یعنی سازمان ها را از هم تفکیک می کند، نوعی احساس هویت به پیکره اعضا تزریق می کند، فرهنگ باعث می شود که افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاورند که بسی از منافع شخصی فرد است، فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی برچسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند). اجزای سازمان را به هم متصل می کند، سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود. آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه قرار می گیرد (عسگریان، ۱۳۸۸). همچنین در جایی دیگر در بیان اهمیت شناخت فرهنگ برای سازمانها اینگونه آمده است: -فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش ها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می کنند و چطور عمل نمی کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد. -تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه ها و نگرش اعضای سازمان ی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار کرد. -فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمان های اجتماعی، اعضای سازمان ها را به هم می پیوندد (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹). باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی برای موفقیت سازمانها بسیار حیاتی است. یک فرهنگ سازمانی قوی، می تواند سطح بالایی از انگیزه و تعهد را برای کارکنان به ارمغان آورد، همچنین قصد حضور و باقی ماندن در سازمان و انجام کار گروهی . علاوه بر این، فرهنگ سازمانی بر رضایت مشتری موثر است و می تواند تعیین کند که آیا مشتری همچنان به دنبال ادامه ارتباط با سازمان

⁴ Robins

است و یا به دنبال تامین کنندگان دیگر. فرهنگ سازمانی قسمتی مهم از کل یک سازمان است و حقیقتی اجتماعی که بر اساس آن تعاملات اعضای سازمان شکل می گیرد. امروزه سازمانها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت های خویش، ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی می باشند. سازمانها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازی خود را شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر اثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می گردد. تدوین و اجرای استراتژی هایی برای استفاده موثر از این حوزه های فرهنگی امکان مدیریت کارا و اثربخش را در پهنه فرهنگ فراهم می آورد (صمدی میارکلائی، ۱۳۹۶). فرهنگ سازمانی پدیده پیچیده ای است که در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمان نقش بسزایی دارد. اگر سازمان ها از فرهنگ سازمانی خود، ابعاد و شاخصه های آن شناخت کافی نداشته باشند، در عمل با مشکلات فراوانی اند تعارض و عدم انسجام سازمانی و در نتیجه، ضعف عملکرد روبه رو می شوند. فرهنگ سازمانی به دلیل اثری که بر بنیانهای فکری و عقیدتی کارکنان و نیز ارزش های نهادینه ای که در شخصیت افراد می گذارد، شاهرگ حیاتی موفقیت یا شکست همه برنامه های سازمانی است. فرهنگ سازمانی شناختی از سازمان ایجاد می کند که تاثیر مثبتی در عملکرد کارکنان دارد، ایجاد احساس هویت و تعهد را تسهیل می کند و احتمال ثبات سازمان را بالا می برد. به عبارتی، بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع آوری اطلاعات عمل می کند و مدیران را قادر می کند از این طریق نخست، بخش ها یا گروههای کاری را با یکدیگر مقایسه کنند، دوم، مسایل را اولویت بندی کنند، سوم، ادراک و انتظارات کارکنان را شناسایی کنند تا بدین وسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود بخشند. بنابراین، شناسایی فرهنگ این امکان را برای مدیران فراهم می کند تا با آگاهی بیشتر نسبت به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده کرده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش بینی کنند و اینگونه در جهت حصول فرهنگ مطلوب گام های موثری بردارند (علامه و عسکری باجگرانی، ۱۳۹۶). از طرفی ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این باورند، اگر قرار است در یک سازمان تغییرات موثر و پایدار به جود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان ها را باید در فرهنگ آن جستجو نمود. لذا مدیران با دست یازیدن به فرهنگ و بهره گرفتن از آن می توانند خود را از بند راه حل های گذشته رها ساخته و راه حل های جدیدی برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند (صالحی، ۱۳۹۴). اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجا ناشی می شود که در حال حاضر، مدیران، بیش از پیش، تاثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را احساس می کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمانها پی برده اند (محمدپور و دیگران، ۱۳۹۳). درک ضرورت مدیریت فرهنگ سازمانی به صورت موثرتر برای مدیران در حال تحقق می باشد. تاثیر بالقوه این نگرش برای مدیریت فرهنگ سازمانی نه تنها در کارایی سطوح عملیاتی بلکه باعث افزایش کیفیت استعداد سازمانی، بهبود و حفظ سطح عملکرد فردی و تعاملی کارکنان می باشد (بنیادی نائینی و دیگران، ۱۳۹۲).

از نظر سازمان های فرهنگی جهانی، **مهندسی فرهنگی** عبارت است از: بخشی از فعالیت های مرتبط با توسعه اقتصادی-اجتماعی جامعه و مدیریت سرمایه های فرهنگی. از سوی دیگر، مهندسی فرهنگی دربرگیرنده چگونگی، طراحی، تدوین و توسعه ابزارهای مدیریتی و نظام های خاص توسعه فرهنگی و یا دربرگیرنده نظام تدوین برنامه های فرهنگی است. در سال ۱۳۸۱ بحث مهندسی فرهنگی برای اولین بار توسط مقام معظم رهبری در دیدار سالانه ایشان با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی به منظور تقویت عناصر اصلی فرهنگ اسلامی و ملی کشور در برابر فرهنگ مخرب غربی مطرح و شورای عالی انقلاب فرهنگی را به عنوان قرارگاه اصلی مهندسی فرهنگی کشور تعیین کردند. هدف مهندسی فرهنگی، خلق بستر فرهنگی-اجتماعی مناسب و محرک توسعه و تعالی مادی و معنوی جامعه در چارچوب نظام اعتقادی و باورهای جامعه متناسب با شرایط و مقتضیات ملی می باشد. از همین رو، مهندسی فرهنگی و مدیریت فرهنگی ضروری می نماید، یعنی، برنامه ای منسجم که کلیه دستگاههای فرهنگی بتوانند با استفاده از آن برنامه در سطح خرد و کلان، منطقه ای، ملی و فراملی، منسجم و یکپارچه عمل کنند. (نیاز اذری، ۱۳۹۳).

فرهنگ سازمانی و عملکرد ارتباطی

فرهنگ سازمانی عامل اجتماعی و هنجاری است که در بردارنده ارزش ها و باورهای مشترک اعضا و گروه های سازمانی است و منجر به یکپارچگی اجزای سازمانی می شود. فرهنگ سازمانی تصویری از فعالیت ها، هنجارها و فلسفه ای که برای سازمان ارزشمند است را فراهم می آورد. در یک معنی، تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی معانی مشترک، درک مشترک و روحیات مشترک همگی روشهای گوناگونی برای تشریح فرهنگ سازمانی هستند. در صحبت از فرهنگ سازمانی، ما درباره فرآیندهایی سخن می گوئیم که به افراد اجازه می دهد درک و فهم رخدادهای واقعی یا موقعیتهای ویژه را به روش های مجزا می دهد. همچنین این الگوهای ادراکی، پایه و اساسی برای پرورش رفتارهای احساسی و معنی دار فراهم می آورد (مرادی آیدیشه و همکاران، ۱۳۹۰: ۸۱) گارنت در بررسی های خود درباره ارتباط فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی که عملکرد ارتباطی جزئی از آن است به مکانیزم های تعبیه فرهنگ سازمانی اشاره می کند. وی بیان می دارد که مکا

نیزم‌هایی که بر ای تعبیه فرهنگ سازمانی ارائه شده اند مکانیزم‌هایی همچون اولویت‌های نگرشی، اندازه‌گیری و کنترلی رهبران سازمان، سنجه‌های گزینش، پیشرفت و دگرش اعضای سازمان، آیین‌ها و مراسم سازمانی، داستان‌ها، و افسانه‌های سازمانی، بیانیه‌های رسمی سازمان (همگی درگیر فرآیند ارتباطات می‌باشند).

معرفی الگوی «ادگار شاین» جهت مهندسی فرهنگ در سطح سازمانی

این الگو حاصل سال‌ها مطالعه، بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی توسط ادگار شاین می‌باشد. وی ضمن ارائه الگوی نظری به روش منحصر به فرد خود (کلینیکی) موفق به آزمودن آن در شرکت‌ها و سازمان‌های چندی گردیده است. جامعیت الگوی فرهنگ سازمانی «شاین» به اندازه‌ای است که امروزه هر اندیشمند و پژوهشگری که در حوزه فرهنگ سازمانی و مشخصاً مدیریت و رهبری فرهنگ سازمانی به جست‌وجو و پژوهش می‌پردازد، ناگزیر از بهره‌گیری از آن است. در حقیقت الگوی ارائه شده توسط ایشان چارچوب تحلیلی بسیار دقیقی را جهت هر نوع تجزیه و تحلیل فرهنگی و در نتیجه مدیریت و رهبری فرهنگ در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی پیش روی مدیران و رهبران، مشاوران و پژوهش-گران سازمانی قرار داده است. این مدل دارای سه سطح است، بیرونی‌ترین سطح، به سطح آشکار فرهنگ معروف است و تحت عنوان مصنوعات و دست‌ساخته‌ها نامگذاری شده است. نمود عینی این سطح در نحوه‌ی ابراز احساسات، گفتار، استفاده از اشیاء، اعمال و کردار مراسم، تشریفات و مظاهر عملکردی تجلی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر هر آنچه ما مشاهده می‌کنیم، رفتار می‌کنیم، نشان می‌دهیم، گونه‌ای که صحبت می‌کنیم، نحوه‌ی دکوراسیون اتاق معماری ساختمان و ... نشان-گر بخش پیدایی فرهنگی است که در آن زندگی می‌کنیم.

سطح میانی فرهنگ را ارزش‌های حمایتی تشکیل می‌دهد. این سطح اشاره به معیار ارزش‌گذاری شده از جمله زشت و زیبا، خوب و بد و باید و نباید و ... دارد. درونی‌ترین سطح فرهنگ سازمانی را مفروضات اساسی مشترک تشکیل می‌دهد. این سطح که به سطح ناپیدا و غیر قابل رویت فرهنگ معروف است. مبنای کلیه ارزش‌ها و در نتیجه اعمال و رفتار سازمانی خواهد بود. مفروضات نسبت به حقیقت و واقعیت، ماهیت طبیعت و فعالیت‌های انسان، ماهیت زمان، فضا، که مبنای شکل‌گیری رفتار افراد و تعاملات اجتماعی آنان می‌گردد. تحلیل‌گر فرهنگ سازمانی در یک فرآیند دو سویه از بیرونی‌ترین سطح فرهنگ به عمیق‌ترین سطح رفته و بالعکس از عمیق‌ترین سطح به بیرونی‌ترین سطح فرهنگی حرکت می‌کند. در حقیقت برای درک و تبیین علت هر رفتار و عملی به سراغ مفروضات اساسی سازمان رفته و دلیل هر رفتاری را استخراج و تفسیر می‌کند.

در سطح بیرونی، مصنوعات یا دست‌ساخته‌ها قرار دارد که شامل تمامی پدیده‌هایی می‌شود که دیده و احساس می‌شوند. هنگامی که فرد به یک گروه جدید دارای یک فرهنگ ناآشنا وارد می‌شود، این مصنوعات شامل محصولات قابل رویت گروه از قبیل موارد زیر می‌گردد: معماری (ساختمان) محیط فیزیکی، زبان، فناوری و محصولات، خلاقیت‌های هنری، تشریفات، جشن‌ها و مراسم قابل مشاهده. این سطح به سبب اهداف تجزیه و تحلیل فرهنگی، همچنین شامل آن‌گونه رفتار آشکار گروه و فرآیندهای سازمانی می‌شود که چنین رفتارهایی در آن معمول و رایج است، مهم-ترین نکته در خصوص این سطح از فرهنگ این است که مشاهده‌ی آن آسان و کشف رمز آن بسیار مشکل است. به عبارت دیگر، مشاهده‌گر می‌تواند شرح دهد که چه چیز می‌بیند و احساس می‌کند اما نمی‌تواند تنها از این مسئله بفهمد که این چیزها در یک گروه معین چه معنایی دارد یا این-که آیا آن-ها حتی مفروضات بنیادی مهمی را منعکس می‌سازند یا خیر. از طرف دیگر هر مکتب فکری استدلال می‌کند که پاسخ شخصی فرد به مصنوعات فیزیکی مثل ساختمان‌ها و شیوه-ی چیدن وسایل دفتری می‌تواند به سمت شناسایی تصویرهای اصلی و استعاره‌های بنیادینی هدایت شود که عمیق‌ترین سطح فرهنگ را منعکس می‌کند. (حمیدی فراهانی و همکاران، ۱۳۹۲)

ارزش‌های حمایت شده

در سازمان، ارزش‌های حمایت-شده شامل راهبردها، اهداف، فلسفه‌ها و ترجیحات مورد حمایت می‌باشد و گروه یادگیری نهایتاً ارزش‌های اصولی خود را منعکس می‌سازد؛ یعنی درک هر فرد از این که چه چیزی باید باشد جدا از آن چه که هست. هنگامی که گروهی برای اولین بار شکل می‌گیرد و یا زمانی که با یک وظیفه، موضوع یا مشکل جدید مواجه می‌شود، اولین راه حل پیشنهاد شده برای برخورد با آن، برخی از مفروضات فرد را درباره‌ی این که چه چیزی درست یا غلط است و یا چه کاری خواهد شد یا نه منعکس می‌کند. بنابراین هر قدر پیشنهاد مطرح می‌شود تنها می‌تواند جایگاه یک ارزش را از نظر گروه داشته باشد. اگر مدیر، گروه را متقاعد سازد که براساس اعتقاد او عمل نماید و اگر این راه حل جواب بدهد و گروه درک مشترکی از آن موفقیت داشته باشد آن گاه این ارزش شناخته شده تبدیل به ارزشی مشترک شده و در آخر به یک مفروض مشترک تبدیل خواهد شد. همه ارزش‌ها چنین تبدیلی را نمی‌پذیرند قبل از هر چیزی راه حلی مبتنی بر پایه-ی ارزش معین ممکن است قابل اعتماد عمل نکند. تنها ارزش‌هایی که نسبت به اعتبار فیزیکی و اجتماعی حساس و تأثیرپذیرند و در حل مشکل‌های گروه به طور قابل اعتمادی پیش می‌روند به مفروضات تبدیل خواهد شد. دوم این که حوزه‌های ارزش که با عناصر کمتر قابل

کنترل محیطی یا با مفروضات زیبایی-شناختی یا اخلاقی سر و کار دارند، ممکن است به هیچ وجه قابل آزمایش نباشند. اگر ارزش‌های حمایت شده منطقاً با مفروضات بنیادی سازگار باشند، در آن صورت بیان آن ارزش‌ها به فلسفه‌ی عملیاتی می‌تواند در متحد و هماهنگ کردن گروه مفید باشد که به منزله‌ی منبع تعیین هویت و هسته‌ی مأموریت و فلسفه‌ی وجودی خدمت می‌کند. (شاین، ۱۳۸۱: ۴۵-۴۰)

مفروضات اساسی (پایه‌ای)

مفروضات اساسی و زیربنایی در الگوی شاین منبع ارزش‌ها و اقدام‌ها هستند. مفروضات اساسی مثل نظریه‌های در عمل، مفروضاتی هستند که ما نه با آنها مقابله و نه در مورد آنها بحث می‌کنیم و از این رو تغییرشان بی‌اندازه مشکل است. ذهن انسان به ثبات ادراک نیاز دارد. بنابراین هرگونه مبارزه با فرضیه‌ی اساسی و یا زیر سؤال بردن آن سبب اضطراب و حالت تدافعی می‌شود. در این معنی مفروضات اساسی مشترکی که فرهنگ گروه را بنا می‌نهند، می‌تواند در سطوح فردی و گروهی به منزله سازوکارهای دفاعی - ادراکی - روان-شناختی تلقی شود که به گروه اجازه‌ی ادغامی ایفای نقش و عمل می‌دهد. درک و شناخت این ارتباط مهم است. هنگامی که فردی در مورد تغییر جنبه‌های فرهنگ گروه می‌اندیشد، انجام آن آسان‌تر از تغییر الگوی سازوکار دفاعی فرد نیست. در هر حالت کلید کار، اداره و هدایت مقادیر زیاد اضطراب است که با هر مرحله، فراگیری مجدد در این سطح همراه است. (همان: ۴۷)

جدول ۱: مدل‌های فرهنگ سازمانی دو بعدی (ماتریس)

ردیف	صاحب نظر	معیار طبقه بندی	انواع فرهنگ
۱	کوپین	میزان توجه به داخل و خارج/میزان انطباق پذیری با محیط	مشارکتی - یادگیری - رقابتی - بوروکراتیک
۲	کوپین	میزان توجه به داخل و خارج - میزان انعطاف و کنترل	سلسله مراتبی - ادوکراسی - قبیله ای - بازار محور
۳	دفت	میزان توجه به داخل و خارج - میزان انعطاف و کنترل	انعطاف پذیری - مشارکتی - ماموریتی - بوروکراتیک
۴	هال	میزان توجه به داخل و خارج - میزان انعطاف و کنترل	باز - فرایندی - روابط انسانی - عقلایی
۵	هلریگل و همکاران	میزان توجه به داخل و خارج - میزان انعطاف و کنترل	بوروکراتیک - رقابتی - مشارکتی - یادگیرنده
۶	هاروی و براون	تعداد افراد متعهد به فرهنگ - میزان تعهد افراد	الکترونیکی
۷	استاکر و برنز- لارنس و لورش	میزان پیچیدگی محیط - میزان تغییرات	ارگانیکی - مکانیکی

منبع: رسته مقدم و همکاران (۱۳۹۲)

پیشنهادهای جهت مهندسی فرهنگ سازمانی در کشور

با توجه به هدف این مطالعه مبنی بر بررسی رویکرد مهندسی فرهنگ سازمان پیشنهادی راهبردی زیر ارائه شده است:

اولویت دادن به روحیه‌ی انقلابی

در اهداف و سیاست‌های کلان سازمان به ابتکار و خلاقیت، به نحو مثبت توجه شود

مدیران عالی راهبردی را طراحی کنند که بیانگر تعهدشان نسبت به تغییر و نوآوری و بهبود پیوسته باشد.

در گزینش و استخدام کارکنان، به تفاوت‌های شخصیتی افراد توجه شود.

اولویت دادن به عدالت-طلبی و مساوات-جویی

تکریم روحیه‌ی شهادت طلبی و ایثار

اهمیت دادن به استقلال-طلبی

اولویت دادن به گسترش نشاط

به کارگیری الگوهای ارتباطی مناسب

به کارگیری اسامی و القاب مناسب

اهمیت دادن به آرایش و چیدمان مناسب

اهمیت دادن به پوشش اسلامی و دینی

نتیجه گیری

با توجه به تعاریف متعددی که در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، می توان گفت: فرهنگ سازمانی به مجموعه ای از ارزشها، باورها، اعتقادات، مفروضات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان اشاره می کند. به عقیده شاین فرهنگ استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می کند و باعث بهبود شناخت افراد شده و رفتار آنها را شکل می دهد. این گفته بیان کننده این موضوع است که پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیر بنایی آن توسط سازمان نه تنها جزء وظایف، بلکه ضامن بقا و پویایی سازمان است. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می توان بر حسب تعداد اعضای متعهد به ارزش های غالب و میزان تعهد اعضا به ارزش ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد و بالاخره پذیرش فرهنگ سازمان از سوی کارکنان به بقای سازمان کمک شایانی خواهد کرد. فرهنگ سازمانی از اساسی ترین زمینه های تغییر و تحول در سازمان بوده و پذیرش آن از سوی کارکنان ضامن بقا و پویایی سازمان است. همچنین، فرهنگ سازمانی قسمتی مهم از کل یک سازمان است و حقیقتی اجتماعی که بر اساس آن تعاملات اعضای سازمان شکل می گیرد. امروزه سازمانها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت های خویش، ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی می باشند. سازمانها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازی خود را شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر اثر ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می گردد. تدوین و اجرای استراتژی هایی برای استفاده موثر از این حوزه های فرهنگی امکان مدیریت کارا و اثربخش را در پهنه فرهنگ فراهم می آورد. مطالب بالا حاکی از آن است که شناخت فرهنگ سازمان به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیتهای مدیران سازمانها قرار دارد. چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگی های آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت خود را سامان دهد و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد.

منابع و مراجع

- [۱] ازاد، ناصر. ارشدی، ایمان، ۱۳۸۸. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری. بررسی های بازرگانی. شماره ۳۶.
- [۲] بنیادی نائینی و همکاران، ۱۳۹۲. طراحی مدل تطبیقی فرهنگ سازمانی در تعالی بهره وری فردی کارکنان. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. دوره ۳. شماره ۲.
- [۳] بیدختی و همکاران، ۱۳۹۰. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان. فصلنامه راهبرد. شماره پنجاه و نهم. سال بیستم.
- [۴] حمیدی فراهانی همایون. ۱۳۹۲. مهندسی فرهنگ در سازمان های دولتی کشور در عصر جهانی شدن، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی، مقاله ۳، دوره ۴، شماره ۱۰، بهار ۱۳۹۲، صص ۵۹-۸۶
- [۵] رسته مقدم آرش، رحیمیان حمید، عباس پور عباس. ۱۳۹۲. شناسایی چالش های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن: مطالعه موردی سازمان دولتی شهر تهران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۱۱-۱۳۵
- [۶] فرهی و همکاران، ۱۳۹۵. ارائه الگویی برای ارزیابی و تحلیل وضعیت فرهنگ سازمانی. فصلنامه توسعه. سال یازدهم. شماره ۳۹.
- [۷] سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال چهارم. شماره ۱۲.
- [۸] رضایی کلانتری و همکاران، ۱۳۹۳. رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و تعیین سهم هریک از مولفه ها. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال پنجم. شماره ۱.
- [۹] سپهوند و دیگران. ۱۳۹۶. تاثیر فرهنگ سازمانی (انسان گرا، موفقیت گرا) بر نوآوری با نقش میانجی شادی کارکنان. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی. سال ششم. شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۴).
- [۱۰] سلیمی، مهدی. ۱۳۹۶. اثر فرهنگ سازمانی در مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان: نقش میانجی گر اخلاق حرفه ای. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۵. شماره ۴.
- [۱۱] حقیقت منفرد، جلال. هوشیار، آیلر. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت. سال چهارم. شماره ۱۱.
- [۱۲] خسروی، حسین. کرامتی، انسی. ۱۳۹۵. فرهنگ سازمانی و نقش آن در کارکرد نهادهای اجتماعی: بررسی نگرش کارکنان سازمان کتابخانه ها، موزه ها. مجله علوم اجتماعی. سال سیزدهم. شماره دوم.
- [۱۳] علامه سید محسن؛ عسکری باجگرانی محبوبه. ۱۳۹۶. آسیب شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه ای اصفهان، مدیریت فرهنگ سازمانی، مقاله ۶، دوره ۱۵، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۶، صص ۵۷۵-۶۰۳
- [۱۴] عسگریان، محمد. ۱۳۸۸. مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی. توسعه انسانی پلیس. سال ششم.
- [۱۵] عبودی و دیگران. ۱۳۹۳. رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال ششم. شماره ۱.
- [۱۶] علامه، محسن. عسکری باجگرانی، محبوبه. (۱۳۹۶). آسیب شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی الزامات تغییر آن در شرکت برق منطقه ای اصفهان. مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۵. شماره ۳.
- [۱۷] مصدق راد، علی محمد. سعادت، مریم. ۱۳۹۶. فرهنگ سازمانی در بیمارستانهای شهر قزوین. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین. سال بیست و یکم. شماره ۵ (پی در پی ۹۴).
- [۱۸] فرخ سرشت و همکاران، ۱۳۹۶. مهندسی فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی. کنفرانس ملی پژوهشهای نوین در مدیریت، حقوق، اقتصاد و علوم انسانی.
- [۱۹] صمدی میارکلانی، حسین و حمزه. ۱۳۹۶. رابطه فرهنگ سازمانی و سبک رهبری تحول افزین با ساختار سازمانی در ادارات آموزش و پرورش. فصلنامه رهبری و مدیریت. سال یازدهم.
- [۲۰] کشاورزی، علی حسین. رضایی، یوسف. ۱۳۸۹. بررسی رابطه بین فرایند مدیریت دانش و شاخص های فرهنگ سازمانی از دیدگاه رابینز. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۳.
- [۲۱] محمودی میمند، محمد، و مرتجی، نجمه سادات. ۱۳۹۱. بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی از دیدگاه فرهنگ سازمانی. مجموعه مقالات اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی جلد دوم، قم: انتشارات جباری.

- [۲۲] مرادی آیدیشه شعبان، جهان بیگلری پیمان، بارانی صمد و کریمی طاهر رسول. ۱۳۹۰. تبیین فرهنگ سازمانی مؤثر بر عملکرد ارتباطی سازمان، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت نظامی، شماره ۴۴، سال یازدهم، زمستان ۱۳۹۰، ۱۲۲ - ص ۸۹
- [۲۳] ممینی یعقوب؛ دوستار محمد؛ گودرزی مهشید. ۱۳۹۶. هوش سیاسی و تغییر سازمانی: بررسی نقش تعدیلگر فرهنگ سازمانی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، مقاله ۶، دوره ۲۱، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۶، صفحه ۱۱۳-۱۳۵
- [۲۴] محمدپور و دیگران، (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، سال سوم، شماره نهم.
- [۲۵] نیاز آذری. ۱۳۹۳. رابطه بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و مهندسی فرهنگی. فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی. سال پنجم.
- [۲۶] نظری رضا؛ اسمعیلی محمدرضا؛ زارعی علی؛ فریده گنجویی اشرف. ۱۳۹۵. بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، مقاله ۵، دوره ۳، شماره ۴ - شماره پیاپی ۱۲، زمستان ۱۳۹۵، صص ۵۷-۶۶
- [۲۷] نامامیان، فرشید. فیض الهی، صادق. ۱۳۹۴. تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری. فرهنگ ایلام. دوره شانزدهم. شماره ۴۶ و ۴۷.
- [28] Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. Journal of knowledge management, 15(3), 63-373.