

## ارائه الگوی فرهنگ تحول گرا در نیروهای مسلح ج.ا.ا بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی)

ناصر عسگری<sup>۱\*</sup>

مهدی خیراندیش<sup>۲</sup>

صمد بارانی<sup>۳</sup>

مصطفی لطفی جلال آبادی<sup>۴</sup>

### چکیده

تهدیدات نوپدید در محیط بین الملل، ایجاد تحول در نیروهای مسلح را ضروری ساخته است و فرهنگ سازمانی همگرا زیربنایی ترین پیش نیاز تحول سازمانی به شمار می رود. بر این اساس، پژوهش حاضر بر آن است تا بر مبنای بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله العالی) الگویی ماهیت شناختی از فرهنگ تحول در نیروهای مسلح ج.ا.ا ارائه کند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع تحقیق آمیخته متوالی (کیفی- کمی) است. ساخت الگو به روش کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. آزمون الگو نیز به روش کمی و با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار پی ال اس انجام شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد فرهنگ تحول از شش مقوله اصلی تشکیل شده است: فرصت گرایی (فرصت یابی و بهره گیری از فرصت ها)، تحول گرایی (انعطاف گرایی و پویایی مداری)، انسان گرایی (اهمیت سرمایه های انسانی و توسعه سرمایه های انسانی)، معنویت گرایی (ارزش های انقلابی و ارزش های دینی)، شایسته گرایی (شایستگی های شناختی و رفتاری) و وحدت گرایی (وحدت درون سازمانی و میان سازمانی). توسعه این ابعاد فرهنگی می تواند به ارتقای اثربخشی و موفقیت طرح های تحول سازمانی در راستای راهبردهای آینده سازمان های دفاعی یاری رساند.

### واژه های کلیدی:

فرهنگ سازمانی، تحول سازمانی، فرهنگ تحول گرا، نیروهای مسلح، فرماندهی معظم کل قوا

(مدظله العالی).

<sup>۱</sup>. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

<sup>۲</sup>. دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری

<sup>۳</sup>. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری

<sup>۴</sup>. استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری

## مقدمه

دنیای کنونی، عصر تغییرات و تحولات شگرف است. دگرگونی‌های فناورانه، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، طبیعی، نظامی و بین‌المللی در تاروپود روزگار ما تنیده است و محیطی آکنده از ابهام و نا اطمینانی را فراروی سازمان‌ها قرار داده است (منوریان و عسگری، ۱۳۹۵). سرعت، شدت و گستره این تغییر و تحولات به‌اندازه‌ای است که سکون و ایستایی برای سازمان‌ها سرانجام نافرجامی جز شکست و نابودی به در پی نخواهد داشت (رابینز، ۱۳۹۴). فهم این دگرگونی‌های فزاینده درک این گفته هراکلیتوس را آسان‌تر می‌کند که «تنها چیزی که تغییر نمی‌کند تغییر است» و «هیچ‌کس نمی‌تواند در یک رودخانه دو بار گام نهد» (سوکاس و چیا، ۲۰۰۷).

بی‌تردید بسیاری از این تحولات موجب شده‌اند شمار زیادی از کشورها در راهبرد و دکترین دفاعی خود تغییراتی اساسی ایجاد کنند تا بتوانند توان رزمی و قدرت نظامی خود را متناسب با این تحولات حفظ کنند. این موضوع به سوژه‌ای کلیدی برای تحلیل‌گران و استراتژیست‌های نظامی تبدیل شده که می‌کوشند برای حفظ توان مقابله و دفاع در برابر تهدیدات آینده چاره‌جویی کنند و طرحی نو دراندازند (کرمی‌راد، ۱۳۸۴). انجام این مهم نیازمند پیش‌بینی آینده و آمادگی برای رویارویی با آن است و حتی شاید لازم باشد برای ساختن آینده موردنظر نیز تلاش کرد. اما پیش‌بینی دقیق آینده بسیار دشوار و گاه ناممکن است. نااطمینانی‌ها و ابهام‌های موجود شمار گمانه‌زنی‌ها در مورد آینده را بسیار افزایش داده‌اند. از سوی دیگر، برای اندیشیدن در مورد آینده باید گذشته را نیز در نظر داشت. زیرا حال لبه پیشین گذشته و خط رهسپاری به سوی آینده است (اسکیلز، ۱۳۸۴).

باوجود این، ابهام و دشواری پیش‌بینی آینده مانع آمادگی برای رویارویی با آن نمی‌شود. سازمان‌های پیشرو از جمله سازمان‌های دفاعی می‌کوشند با رویکردی خود را برای ایفای نقش مؤثر در شرایط دگرگون شونده آینده آماده سازند. حفظ این آمادگی به پیش‌بینی، تشخیص و انطباق مؤثر با تغییر و تحولات محیطی نیاز دارد. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در این خصوص می‌فرماید «یک ملت باید دشمن را بشناسد، نقشه دشمن را بداند و خود را در مقابل آن مجهز کند. اول دشمن را باید شناخت، بعد باید نقشه او را دانست. باید سیاست او را بشناسیم» (فرماندهی معظم کل قوا، ۱۳۸۶).

به‌دلیل گستردگی مأموریت‌ها در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و کنترل، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی و حتی پشتیبانی، لجستیک و خدمات اداری و مالی (امینی و انعمامی، ۱۳۹۲)، تغییر و توسعه موضوعی کلیدی محسوب می‌شود

(محمدی و همکاران، ۱۳۹۰) و موفقیت صنایع دفاعی نیز به توانایی آن‌ها در توسعه، تحول و تغییر مستمر با نیازها و تهدیدات محیطی بستگی دارد. قابلیت‌های بخش‌های دفاعی هنگامی شکل می‌گیرد که آن‌ها با محیط در حال تغییر سازگار شوند. تغییرات مختلف در محیط مانند تهدیدات مختلف نظامی و غیرنظامی و پیشرفت‌های فناورانه، همواره عملکرد سازمان‌های دفاعی را تهدید می‌کنند. بخش‌های دفاعی باهدف دوری گزیدن از این تهدیدها و همچنین استفاده از فرصت‌های روزگذر پیش‌رو، باید منابع و قابلیت‌های خود را در راستای توسعه و تحول ارتقاء بخشند (جاننون و همکاران، ۲۰۱۲)؛ زیرا در غیر این‌صورت نمی‌توانند بر پیچیدگی‌ها و محیط پرتلاطم رقابت فعلی غلبه کنند. از این‌رو تدوین طرح‌های تحول سازمانی و فراهم‌سازی بسترها و آمادگی‌های موردنیاز برای پیاده‌سازی آن‌ها در شمار اولویت‌های اساسی سازمان‌های پیش‌رو از جمله سازمان‌های دفاعی تبدیل شده است.

تحول سازمانی بر پایه اصول علوم رفتاری بنیان نهاده شده است که خود از روانشناسی، جامعه‌شناسی، رفتار سازمانی و مدیریت نشأت گرفته شده است. توجه اصلی توسعه سازمانی بر بخش انسانی سازمان است. این رشته از اواخر ۱۹۵۰ به وجود آمده است. لوین و بک‌هارد اصول و تئوری‌های مختلفی را به هم مرتبط ساخته و رشته‌ای کاربردی در کسب‌وکار را به وجود آوردند (پارچ و بوقمن، ۲۰۱۰). وارن بنیس تحول سازمانی را پاسخی برای تغییر می‌داند، به عبارتی تحول سازمانی نوعی استراتژی آموزشی پیچیده باهدف تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمانی است تا سازمان بتواند با تکنولوژی‌ها، بازارها و چالش‌های تغییر مقابله کند. تعاریف تغییر بر شناخت بهتر ماهیت تغییر تأکید دارند (مارشاک، ۲۰۰۴). اگر سازمان‌ها برای مدتی طولانی ثابت بمانند، شکاف مابین تغییرات و سازمان روز‌به‌روز بیشتر شده و دستیابی به تغییرات برنامه‌ریزی‌شده از بین خواهد رفت (شاتروبیچ، ۲۰۱۴). بر اساس ادبیات، سازمان‌ها تمایلی به اجرای برنامه‌های توسعه‌سازمانی ندارند. برنامه‌های توسعه‌سازمانی وضعیت موجود را تغییر می‌دهد و افراد در مقابل تغییر وضع موجود مقاومت می‌کنند. این مقاومت عامل شکست بسیاری از برنامه‌های تغییر است (براون، ۲۰۱۱).

پیشبرد راهبرد تحول همچون هر استراتژی دیگری به وجود فرهنگی متناسب نیاز دارد (رایبیز، ۱۳۹۴). ریشه بسیاری از مسائل و خاستگاه بسیاری از تحولات در حوزه سازمان و مدیریت فرهنگ حاکم بر سازمان است. از دیدگاه بسیاری از اندیشمندان اگر سازمانی به تغییر و انطباق‌پذیری پیوسته نیاز دارد، لازم است فرهنگ حاکم بر آن تغییر داده شود. به دیگر

سخن، توانایی درک، شناخت و تغییر فرهنگ سازمان جهت تحول سازمانی از اهمیتی چشم‌گیر برخوردار است (فرنچ، ۲۰۱۷).

بر این اساس، در پیش گرفتن رویکرد تحول سازمانی در تناسب با تغییرات پیش‌روی سازمان‌های دفاعی ضرورتی گریزناپذیر است. این مهم نیازمند فرهنگی متناسب و تسهیل‌گر برای پیشبرد پیوسته این رویکرد است. از این‌رو نیاز است ماهیت چنین فرهنگی به‌روشنی شناخته شود تا بتوان برای توسعه و ترویج آن برنامه‌ریزی و اقدام کرد. با توجه به این‌که یکی از اصلی‌ترین خاستگاه‌های شکل‌گیری و تغییر فرهنگ‌سازمانی، اولویت‌ها و انتظارات مقامات عالی آن است (رابینز، ۱۳۹۴)، انتظارات، تدابیر و رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) از جمله ریشه‌های کلیدی فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها به شمار خواهد رفت.

بر این اساس مسئله اصلی که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود این است که از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا فرهنگ‌سازمانی مطلوب سازمان‌های دفاعی کشور که بتواند حامی و تسهیل‌گر طرح‌های تحول و توسعه‌سازمانی باشد از چه ماهیتی برخوردار است و چه الگویی می‌تواند ماهیت چنین فرهنگی را نشان دهد. از این‌رو، پژوهش حاضر بر آن است با رویکردی استقرایی و اکتشافی الگویی ماهیت‌شناختی از فرهنگ تحول‌گرا در سازمان‌های دفاعی ارائه کند. این الگو می‌تواند به‌عنوان راهنمایی برای توسعه فرهنگی سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. برای پیشبرد و اجرای راهبردهای تحول در آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهشی

### تحول سازمانی

پویایی و تغییرات گسترده و شدید محیطی باعث شده تا سازمان‌های برای حفظ جایگاه رقابتی و پایدار ساختن بهره‌وری مستمر خود رویکردی پویا در پیش گیرند و ارکان سازمانی خود را متناسب با این تحولات محیطی و در تناسب با یکدیگر بهبود و توسعه دهند. از این‌رو تحول سازمانی در اولویت بسیاری از سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. تحول سازمانی فرآیندی نظام‌مند و مستمر به‌منظور اجرای مؤثر طرح‌های تغییر سازمانی به شمار می‌رود. توسعه سازمانی، تلاشی برنامه‌ریزی‌شده و سنجیده به‌منظور افزایش قابلیت بقا و تداوم فعالیت سازمان است (ایوانکو، ۲۰۱۳). کامینگز و ورلی (۲۰۰۸) توسعه سازمانی دارای پنج ویژگی است؛ ۱) به تغییر استراتژی سیستم، ساختار و فرآیندها تمایل دارد. ۲) بر اطلاعات و شیوه‌های علوم رفتاری متکی است. ۳) موجب نوعی تغییر برنامه‌ریزی‌شده می‌شود. ۴) شامل طراحی،

توانمندسازی و تقویت ایجاد تغییر است. (۵) برافزایش اثربخشی متمرکز است. بردفورد و مکاران (۲۰۰۱) نیز تحول سازمانی را نوعی فرآیند مشارکتی ارزش‌محور می‌دانند که در کل سیستم اجرا شده و از دانش علوم رفتاری برای توسعه و تقویت ویژگی‌های سازمانی مانند، استراتژی‌ها، ساختار، فرآیندها و فرهنگ بهره می‌گیرد و به اثربخشی سازمانی می‌انجامد.

اهداف تحول سازمان عبارت‌اند از: (۱) افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها، استراتژی، افراد و فرهنگ سازمان (۲) ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان (۳) توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان. به‌عبارت‌دیگر، ارتقای توانایی سازمان در انطباق با تغییرات محیطی، تغییر رفتار کارکنان و آماده‌سازی آنان برای تغییر و غلبه بر مقاومت در مقابل تغییر و ارتقای سطح کارایی و اثربخشی (رابینز، ۱۳۹۴).

در بحث تغییر، گذار از وضعیت کنونی و حرکت به‌سوی اهداف جایگاهی ویژه دارد و در این راه باید از شرایط، باورها و نگرش‌های کنونی فاصله‌گرفت (روتول و همکاران، ۲۰۰۵). به‌دلیل اهمیت تغییر سازمانی، مدیریت این فرآیند به توانایی‌های مدیریتی گسترده‌ای نیاز دارد (هورنستین، ۲۰۱۵). مدیریت باید فرآیند تغییر را نهادینه و تغییرات را در سازمان تثبیت کند (هانیف و همکاران، ۲۰۱۴). مطالعات آثور (۲۰۰۷) نشان داد که یکی از ویژگی‌های مهم مدیران در زمینه توانایی تغییر، قابلیت اعتماد و رفتار آن‌هاست. مهارت در هدف‌گذاری و ایجاد شرایط مناسب برای دستیابی به هدف از دیگر مهارت‌های مدیر در فرآیند تغییر سازمانی است. مدیران باید قادر به درک نقش خود در مدیریت تغییر و اثرگذاری‌شان بر افراد و تیم‌های سازمانی باشند (فرانک و همکاران، ۲۰۱۵).

مرور تعاریف و الگوهای ارائه‌شده در زمینه تحول سازمانی نشان می‌دهد اقدام به تلاش برای پیشبرد طرح‌های تحول سازمانی و موفقیت این برنامه‌ها تا حدود زیادی به مناسب بودن و همراهی فرهنگ سازمانی با این طرح‌ها نیاز دارد. محیط‌های پویا و آکنده از تغییر و تهدیدات نوپدید پیش روی نیروهای مسلح اتخاذ رویکرد تحول‌گرایانه برای انطباق با تغییر و تحولات محیط‌های پیش‌روی آن‌ها را ضروری ساخته است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت سازمان از نقشی کلیدی در پیشبرد و پیاده‌سازی این راهبرد تحول برخوردار است. فرهنگ حاکم بر سازمان می‌تواند به‌عنوان عاملی تسهیل‌گر برای تحول سازمانی در نیروهای مسلح عمل کند یا مانعی مقاومت‌کننده در برابر در پیشبرد این راهبرد به‌حساب آید. از این‌رو شناخت، توسعه و ترویج فرهنگ متناسب با این راهبرد از جمله پیش‌نیازهای اساسی موفقیت در این زمینه به شمار می‌رود.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی ترکیبی از ارزش‌ها، باورهای بنیادین و مدل‌های رفتاری است. مرور ادبیات حوزه فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که تعاریف گوناگونی از فرهنگ وجود دارد. شاید، فرهنگ سازمانی را به‌عنوان الگویی از مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، هنجارها، باورها و نمادهای عینی تعریف می‌کند که بین اعضای سازمان مشترک هستند و به آن‌ها اجازه می‌دهند که درک مشترکی از معانی داشته باشند. او فرهنگ سازمانی را نتیجه سه منبع اصلی می‌داند: باورها، ارزش‌ها و مفروضات بنیان‌گذاران سازمان، تجربیات آموخته‌شده اعضای گروه در حین تکامل سازمانشان، و باورها، مفروضات و ارزش‌های جدیدی که به‌وسیله اعضاء و رهبران جدید به سازمان آورده می‌شوند (شاین، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی در صورتی می‌تواند بر اثربخشی اقدامات سازمان تأثیر بگذارد که قوی باشد و با شرایط و اهداف سازمان سازگاری داشته باشد (رابینز، ۱۳۹۴). رفتار افراد در سازمان بیش از آنچه که به‌وسیله دستورهای مدیران ارشد شکل می‌گیرد، به‌وسیله فرهنگ سازمانی تعیین می‌شود. اجرای بسیاری از راهبردهای سازمانی نیز در صورت ناسازگاری با فرهنگ سازمان با مشکل روبه‌رو خواهد شد (سایپا و سینگ، ۲۰۱۰).

درزمینه شناخت فرهنگ، به‌ویژه فرهنگ سازمانی مجادلات زیادی وجود داشته است. اندیشمندان نظریه‌ها و ابزارهایی گوناگونی در این زمینه ارائه کرده‌اند (شاین، ۲۰۰۴؛ رابینز، ۱۳۹۴؛ کامرون و کویین، ۲۰۰۶). در میان این نظریه‌ها و مدل‌ها رابینز شاخص‌هایی را برای فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که با میزان ریسک‌پذیری حاکم بر سازمان در ارتباط‌اند: خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، نتیجه‌گرایی، توجه به افراد، تیم‌گرایی، تحول و جسارت (رابینز، ۱۳۹۴).

اغلب الگوهای مطالعه فرهنگ سازمانی بر این بعد تأکید دارد. صاحب‌نظران از فرهنگ تحول‌گرا در قالب عباراتی همچون سازگاری (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)، انطباق‌پذیری (هافستد، ۱۹۹۵)، انعطاف‌پذیری (دنیسون، ۱۹۹۵)، رقابتی (هلریگل و اسلوکم، ۱۹۹۶)، عقلایی (کوئین، ۱۹۸۵)، سازنده (کوک و لافرتی، ۱۹۸۵)، بازاری (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶) و مواردی از این دست یاد کرده‌اند. فرهنگ تحول‌گرا که کارکرد اصلی آن در محیط‌های پویا، چالشی، رقابتی و در وضعیت متلاطم و پیچیده محیطی است بر متغیرهای محیط خارجی از یک‌سو و رابطه مداری از سوی دیگر تأکید دارد. ارزش‌های غالب این فرهنگ امکان دریافت، تفسیر و اعمال تغییرات محیطی مورد نیاز سازمان را در بردارد و با هوشمندی درجه بقا، رشد و توسعه سازمان

را ارتقا می‌بخشد. به همین دلیل بر ارزش‌هایی محوری از جمله مزیت‌آفرینی، دانایی محوری، نوشوندگی و خطرپذیری تأکید دارد. نیک پیدا است امروزه سازمان‌هایی که توانایی اجرای پاسخ‌های سازگارانه با محیط را نداشته باشند اثربخشی لازم را هم نخواهند داشت (گلیپسی و همکاران ۲۰۰۷، دنیسون و اسپرتیزز ۱۹۹۱). مهم‌ترین عوامل و شاخص‌های ارزیابی میزان حاکمیت فرهنگ تحول‌گرا در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) معیارها و شاخص‌های ارزیابی میزان حاکمیت فرهنگ تحول‌گرا (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲)

بُعد	عوامل	شاخص‌ها	عوامل	شاخص‌ها
فرهنگ تحول‌گرا	مزیت‌آفرینی	فرصت‌های کارآفرینانه	فرهنگ‌پذیری	واکنش مناسب نسبت به تحولات محیطی
		شناسایی قوت‌ها و توانمندی‌ها		انعطاف‌پذیری و همکاری اعضا برای اعمال تغییر
		بهره‌برداری از فرصت‌ها		انطباق‌پذیری کارکنان با شیوه‌های جدید کار
		ایفای نقش اجتماعی		تلقی از ناکامی‌ها به‌عنوان پل پیروزی
		استفاده از ظرفیت‌های سازمانی		ایجاد گلگونی‌های اساسی و همه‌جانبه در سازمان
دانایی محوری	خطرپذیری	ترغیب و تشویق خلاقیت و نوآوری	خطرپذیری	استقبال از چالش‌ها
		تأکید بر تحقیق، پژوهش و تولید علم		تشویق خطرپذیری
		درک عمیق از نیازهای آینده سازمان		پذیرش تعارض و انتقادهای سازنده در محیط کار
		یادگیری آزمون شیوه‌های جدید		شجاعت در اجرای تغییر و بهبود وضع موجود
		تبادل مستمر تجربیات بین کارکنان		آمادگی حضور در صحنه‌های پرمخاطره

### پیشینه پژوهش

عسگری و همکاران (۱۳۹۷) الگوی توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری سازمان‌های دفاعی بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) را ارائه داده‌اند. این پژوهش که با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است نشان می‌دهد فرهنگ ریسک‌پذیری از چهار بعد اصلی تشکیل شده است: گرایش به ریسک، تصمیم‌گیری جسورانه، انسان‌گرایی، و انعطاف و پویایی. عوامل تسهیل‌گر توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری نیز عبارت‌اند از: ارزش‌های مکتبی، شایستگی‌های ریسک، نظام انگیزشی، الگوی روابط سازمانی و الزامات سازمانی. بر این اساس پیشنهادهایی کاربردی برای ترویج فرهنگ ریسک‌پذیری در این سازمان‌ها ارائه شده است.

بارانی (۱۳۹۵) به مطالعه فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری پرداخته است. بر اساس یافته‌های این پژوهش هدف اصلی این تحقیق بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی در یکی از سازمان‌های نظامی کشور بر اساس ویژگی‌های فرهنگ سازمانی بیان شده در سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله العالی) می‌باشد. نتایج و یافته‌های تحقیق نشان داد که در هر هفت ویژگی فرهنگ سازمانی مورد بررسی در جامعه مورد مطالعه، بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد. در نهایت با توجه به یافته‌های تحقیق پیشنهادهایی برای تقویت فرهنگ سازمانی در سازمان‌های نظامی ارائه شده است.

سراقی و خورشیدوند (۱۳۹۳) به مطالعه فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران بر اساس دیدگاه میشل فوکو پرداخته‌اند. این پژوهش بر مبنای نظریه «گفتمان قدرت و ضد قدرت» میشل فوکو استدلال می‌کند که قدرت بر سلسله مراتب استوار است و در ذاتش ناگزیر می‌باید بر نظم تأکید بگذارد. در این پژوهش با استفاده از روش توصیفی-تحلیلی و روش جمع‌آوری داده‌های کیفی-کتابخانه‌ای، سه آسیب جدی در فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح شناسایی شده است که عبارت‌اند از: استخدام، آموزش و نظارت در دوران خدمت. بر این اساس، با برنامه‌ریزی دقیق‌تر در سه مرحله استخدام، آموزش و نظارت در دوران خدمت از طریق شناخت تغییرات مفهوم قدرت در دوران پسامدرن، می‌توان تا حد زیادی نقاط ضعف فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح را کاهش داد.

نیکوکار و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی باهدف طراحی الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی، انجام داده‌اند و در پی پاسخ به این سؤال است که الگوی بومی شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی کدام است؟ الگوی پیشنهادی دارای پنج بعد، بیست ویژگی و نود و چهار شاخص است. یافته‌های پژوهش، پنج نوع فرهنگ (آرمان‌گرا، تعالی‌گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی) را برای این الگو برمی‌شمارد که فرهنگ تعالی‌گرا رتبه اول و فرهنگ قانون‌گرا رتبه آخر را کسب کرده است.

مرور تحقیقات انجام شده در این زمینه نشان می‌دهد مطالعات انجام شده در خصوص فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان‌های دفاعی کشور اغلب ماهیتی کلی دارند و کلیت فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند. اما پژوهش حاضر به‌طور خاص و عمقی‌تر به مطالعه یک بعد فرهنگی خاص (یعنی فرهنگ ریسک‌پذیری) در این سازمان‌ها پرداخته است. به دیگر سخن، این پژوهش در ارتباط با یکی از ابعاد فرهنگی الگوی ارائه شده توسط نیکوکار و همکاران



(۱۳۹۲) است (آرمان‌گرا، تعالی‌گرا، تحول‌گرا، قانون‌گرا و مکتبی) که بر اساس این بُعد (تحول‌گرایی) به مطالعه فرهنگ ریسک‌پذیری پرداخته است. همچنین وجه تمایز و ارزش‌افزای این پژوهش در آن است که منابع اطلاعاتی استخراج الگوی موردنظر، بیانات و انتظارات فرماندهی معظم کل قوا از سازمان‌های دفاعی بوده است که می‌تواند یکی از ریشه‌های اصلی فرهنگ حاکم بر این سازمان‌ها و تغییر آن باشد.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا می‌توان از نتایج یافته‌های آن برای توسعه فرهنگ‌سازمانی در راستای طرح‌های تحول‌سازمانی در سازمان‌های دفاعی استفاده کرد. همچنین پژوهش حاضر از روش آمیخته متوالی (کیفی- کمی) است. ارائه الگو به‌صورت کیفی با رویکرد اکتشافی و استقرایی و با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. منابع اطلاعاتی این مرحله از پژوهش شامل بیانات مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۹۷ در جمع نیروهای مسلح ج.ا.ا. است. روش جمع‌آوری داده‌های این مرحله بررسی اسناد و مدارک بوده است. آزمون الگو به‌صورت کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی در سه مرتبه) و با نرم‌افزار پی‌ال‌اس انجام شده است. جامعه آماری مرحله کمی پژوهش نیز شامل فرماندهان و مدیران سطح راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ا. ایران است که از میان آن‌ها ۱۱۰ نفر بر اساس نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌های این مرحله پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته است که بر اساس الگوی ارائه‌شده در مرحله کیفی ساخته شده است.

روایی و پایایی ابزار سنجش در مرحله کیفی از طریق فرمول کاپای کوهن تأیید شد و همچنین روایی تحقیق در مرحله کمی از طریق میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CVR) تأیید شدند.

### یافته‌های پژوهش

#### مرحله کیفی

در این پژوهش از روش تحلیل محتوای کیفی برای ارائه الگوی موردنظر استفاده شده است، تحلیل داده‌ها با رویکرد اکتشافی و استقرایی و با روش کدگذاری انجام شده است. در نخستین مرحله از کدگذاری که کدگذاری باز یا آزاد نامیده می‌شود پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به

نام‌گذاری مفاهیم می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها قائل نمی‌شود. وظیفه بعدی پژوهشگر دسته‌بندی و مقایسه مفاهیم استخراج‌شده از دل داده‌ها است. در واقع پس از انجام کدگذاری باز پژوهشگر می‌تواند محورهای اصلی در مجموعه داده‌ها را مشخص کند و در مرحله بعدی کدگذاری را حول این محورها انجام دهد. در آخرین مرحله از کدگذاری پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی‌شده در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می‌پردازد و با توجه به مفاهیم پدیدار شده از دل داده‌ها، به تلفیق داده‌ها در مورد پدیده موردنظر می‌پردازد که تصویر غنی‌تری از مفاهیم و مقوله‌های حاصل، فراهم خواهند کرد. و در نهایت با طی این فرایندها، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود (بازرگان، ۱۳۹۷). در مرحله اول کدگذاری با مرور بیانات کدگذاری باز انجام شد و کدهای اولیه استخراج شدند. نمونه‌هایی از این کدگذاری در جدول شماره (۲) ارائه شده است:

جدول (۲) نمونه کدگذاری باز و مقوله‌سازی بیانات در ارتباط با الگوی فرهنگ تحول

تاریخ بیانات	گزیده جملات/بیانات	مفاهیم اولیه	کدها
۱۳۹۲/۷/۳	روحیه‌ی خلبان‌های ما در دوران جنگ تحمیلی از جمله‌ی پدیده‌هایی بود که در نیروهای مسلح کشورهای جهان بی‌نظیر یا بسیار کم‌نظیر بود.	روحیه بی‌نظیر یا بسیار کم‌نظیر	روحیه عالی
۱۳۹۲/۷/۳	شما هم از اینکه در سلک این نیروهای مقدس و شجاع و فداکار و نام‌آور حضور دارید، احساس افتخار کنید.	احساس افتخار شجاعت و فداکاری	تفاخر سازمانی
۱۳۹۲/۷/۳	یک ملت، با هویت اصلی خود، با عزت خود سرفراز می‌ماند و می‌تواند به پیشرفت برسد.	هویت اصلی، عزت و پیشرفت ملت	هویت‌مند عزت‌مند
۱۳۹۲/۷/۳	سهم نیروهای مسلح در این میان عبارت است از اینکه خود را آماده نگاه‌دارند، خود را با روحیه‌ی دفاع از آرمان‌ها و از ملتی که به آن‌ها اعتماد کرده است و تکیه کرده است، حفظ کنند	آماده بودن	آمادگی
		حفظ روحیه‌ی دفاع از آرمان‌ها	روحیه آرمان‌گرایی
		اعتماد به ملت	اعتماد
۱۳۹۲/۷/۳	برای آینده‌ی کشورتان خود را مهیا کنید، آماده کنید، بسازید، خدای متعال هم پشتیبان شما خواهد بود.	مهیا کردن، آماده بودن، ساختن آینده	آمادگی آینده‌سازی
۱۳۹۲/۱۱/۱۹	اولین جایی که «جهاد خودکفایی» در آن به وجود آمد، نیروی هوایی بود؛ بعد به تدریج در کل ارتش گسترش پیدا کرد. این روحیه‌ی استقلال و خودباوری برای ارتش مهم بود، برای نیروهای مسلح [هم] مهم بود، تا امروز هم مهم است، برای آینده هم مهم است.	جهاد خودکفایی، روحیه‌ی استقلال و خودباوری	خوداتکایی خودباوری استقلال‌طلبی
۹۵/۹/۲۳	ردای این کشور متعلق به شما نوجوانان است؛ شماها هستید که این کشور و این ملت را و این حرکت را و این تاریخ را اداره	آماده بودن، ساختن آینده کشور	آماده‌سازی

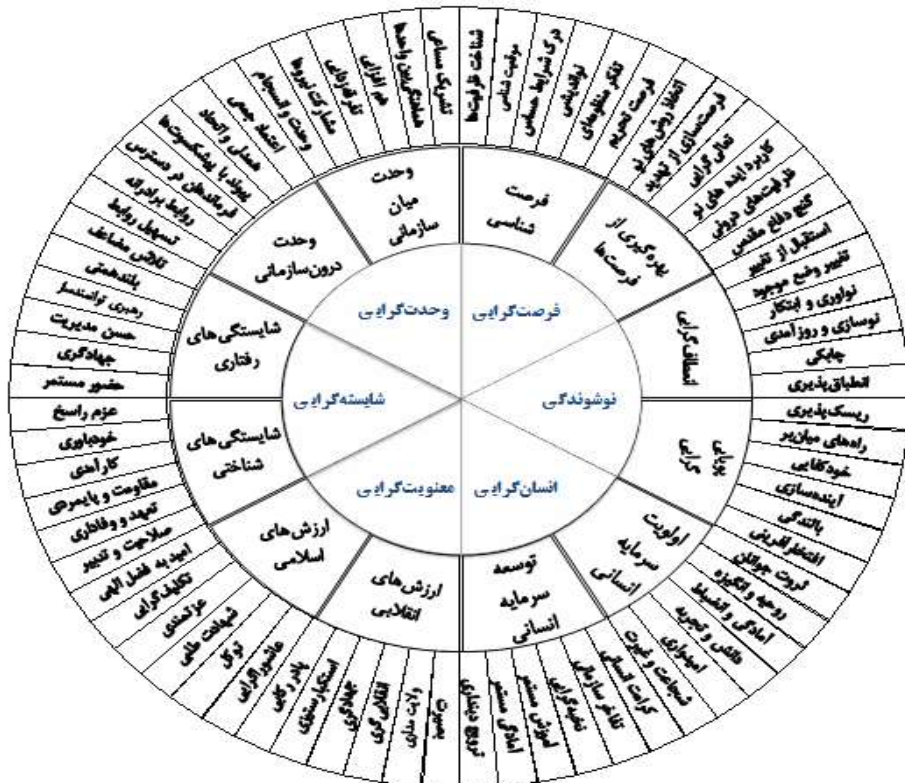
تاریخ بیانات	گزیده جملات/بیانات	مفاهیم اولیه	کدها
	خواهید کرد؛ خودتان را برای آن روز آماده کنید.		
۹۷/۱/۲۵	ملت ایران، باتجربه‌ی چهل‌ساله‌ی خود، در مقاومت و ایستادگی پایدار است. ما این را امتحان کرده‌ایم؛ در مقابل دشمن، «عقب‌نشینی» مشوق دشمن است؛ در مقابل دشمن، «ایستادگی» موجب عقب‌رفته دشمن است	ایستادگی، پایداری	مقاومت
۹۷/۶/۱۵	انتقاد اشکالی ندارد، بلکه لازم است؛ انتقاد برای اصلاح لازم است، انتقاد یک عمل دوستانه است، عمل خصمانه نیست؛ وقتی شما انتقاد می‌کنید یک عمل دوستانه است	انتقاد	انتقادپذیری

در مرحله دوم کدگذاری مقوله‌های فرعی شناسایی شده در اولین مرحله کدگذاری باهم تلفیق شدند و در قالب شش مقوله اصلی طبقه‌بندی شدند (فرصت‌گرایی، تحول‌گرایی، انسان‌گرایی، معنویت‌گرایی، شایسته‌گرایی، وحدت‌گرایی). نتایج حاصل از این مرحله از تحلیل در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳) مقوله‌های اصلی فرهنگ تحول‌نیروهای مسلح ج.ا.ا

فرصت‌گرایی	نوشوندگی	انسان‌گرایی	معنویت‌گرایی	شایسته‌گرایی	وحدت‌گرایی
شناخت ظرفیت‌ها اتخاذ روش‌های نو اتکا به ظرفیت‌های درونی تعالی‌گرایی تفکر منظومه‌ای درک شرایط حساس فرصت‌تحریم فرصت‌سازی از تهدید کاربرد ایده‌های نو گنج دفاع مقدس موقعیت‌شناسی نوآندیشی	استفاده از راه‌های میان‌بر استقبال از تغییر افتخارآفرینی انطباق‌پذیری آینده‌نگری و آینده‌سازی بالندگی چابکی خودکفایی و خوداتکایی راضی نبودن به وضع موجود ریسک‌پذیری نوآوری و ابتکار نوسازی و روزآمدی	امیدواری آمادگی مستمر آموزش مستمر ترویج دینداری تفاخر سازمانی ثروت جوانان دانش و تجربه روحیه و انگیزه شجاعت و غیرت کرامت انسانی نخبه‌گرایی	استکبارستیزی امید به فضل الهی انقلابی‌گری بصیرت پادررکابی تکلیف‌گرایی توکل جهادگری خدمتگزاری شهادت‌طلبی عاشوراگرایی عزت‌مندی ولایت‌مداری	اراده و عزم راسخ بلندنظری و بلندهمتی تعهد و وفاداری تلاش مضاعف جهادگری حسن مدیریت حضور مستمر خودباوری رهبری توانمندساز صلاحیت و تدبیر دشمن‌شناسی مقاومت و پایداری	اعتماد جمعی پیوند جوانان و پیشکسوت‌ها تسهیل روابط تشریک‌مساعی تفرقه زدایی روابط برادرانه مشارکت نیروها نزدیکی فرماندهان و زیردستان وحدت و انسجام هم‌افزایی هماهنگی بین واحدها همدلی و اتحاد

در سومین مرحله کدگذاری روابط میان مقوله‌های اصلی و فرعی استخراج شده نشان داده می‌شود. نتایج حاصل از این مرحله از این کار در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱) روابط بین مقوله‌های اصلی و فرعی

برای بررسی روایی محتوا از روش والتز و باسل استفاده شده است. بدین منظور نیاز است خبرگان در مورد مربوط بودن، واضح بودن و ساده بودن گویه در قالب یک طیف لیکرتی ۴ سطحی نظر بدهند: ۱ «مربوط نیست»، ۲ «نسبتاً مربوط است»، ۳ «مربوط است» و ۴ «کاملاً مربوط است». حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص روایی محتوا برابر با ۰/۷۹ است و اگر این بر اساس این شاخص CVI گویه‌های کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه باید حذف شود.

تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند  
CVI= \_\_\_\_\_

تعداد کل متخصصین

مقدار شاخص روایی محتوی شاخص‌های تحقیق حاضر ۰/۸۵ بوده است. این بدان معنا است که مفاهیم و مقوله‌های استخراج‌شده از ویژگی‌های مربوط بودن، واضح بودن و سادگی برخوردارند.

واژه «پایایی» برای نشان دادن رابطه بین کدگذاران (داوران) در نتایج کدگذاری‌شان به کار می‌رود. «پایایی» بین کدگذاران واژه‌ای استفاده است که به معنای میزان توافقی است که کدگذاران مستقل، هنگام ارزیابی ویژگی‌های یک پیام یا متن به دست می‌آورند. واژه خاص موردنظر برای سازگاری در تحلیل محتوا، «توافق بین کدگذاران» است. سطوح بالای فقدان توافق میان داوران نمایانگر ضعف در روش‌های تحقیق است که شامل احتمال وجود مقولات و تعاریف عملیاتی ضعیف و آموزش‌های کدگذاری نامناسب به ارزیابان است. شاخصی که برای محاسبه پایایی بین کدگذاران استفاده می‌شود، ضریب کاپاست که به این ترتیب محاسبه می‌شود:

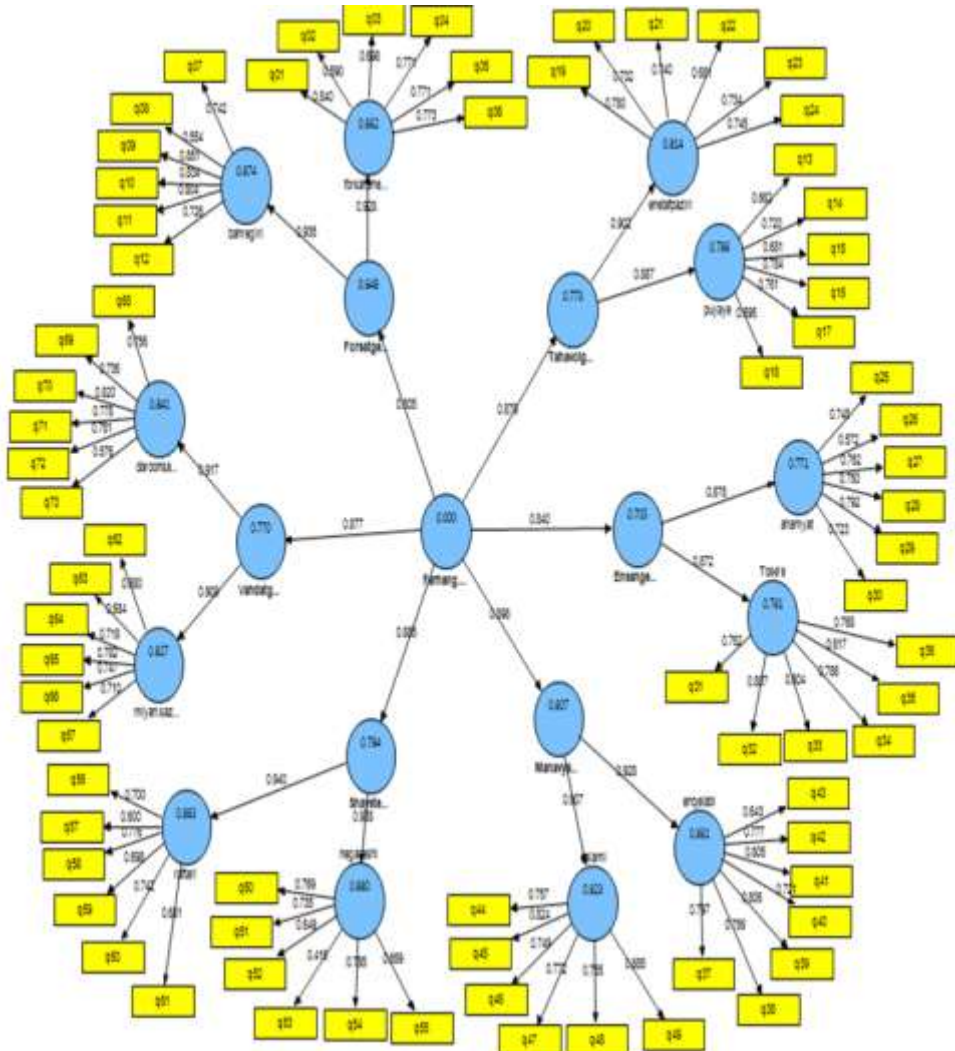
$$k = \frac{p_0 - p_e}{1 - p_e}$$

در این رابطه  $p_0$  برابر است با نسبت واحدهایی که در مورد آن‌ها توافق هست  $p_e$  نیز نسبت واحدهایی است که احتمال می‌رود توافق تصادفی باشد. زمانی که تعداد توافقات مشاهده‌شده برابر است با تعداد توافقات تصادفی احتمالی، ضریب کاپا صفر خواهد بود. زمانی که تعداد توافقات مشاهده‌شده کمتر از تعداد توافقات تصادفی احتمالی است، ضریب کاپا مقداری منفی خواهد شد. زمانی که توافق کامل بین دو قضاوت باشد، ضریب کاپا برابر یک خواهد بود. اندازه ضریب کاپا نمایانگر توافق بین دو کدگذار است. ضریب پایایی مربوط به الگوی استخراج‌شده در این پژوهش برابر ۰/۷۹۸ بوده که نشان‌دهنده پایایی قابل‌پذیرش آن است.

### آزمون کمی مدل

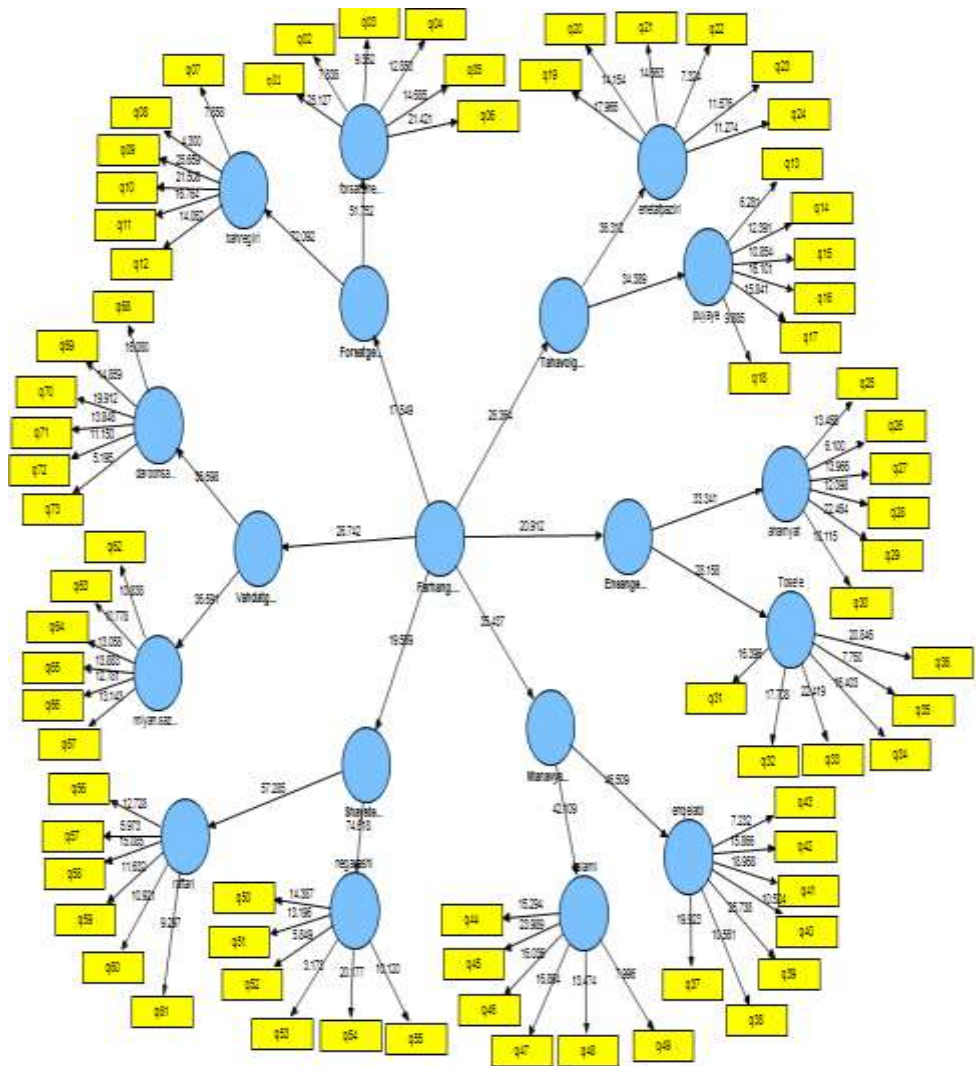
در این مرحله الگوی ارائه‌شده در مرحله کیفی به صورت کمی آزمون می‌شود. هدف از این آزمون اطمینان از اعتبار طبقه‌بندی زیر مقوله‌ها در قالب مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی است. برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مدنظر از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. این تحلیل در سه مرحله انجام‌شده است. در مرحله اول، چگونگی و میزان رابطه بین شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از مؤلفه‌ها (سؤال‌های پرسشنامه) و مؤلفه‌های موردنظر بررسی شده است. در مرحله دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از مؤلفه‌ها با ابعاد مورد نظر

ارزیابی شده است و در نهایت، در مرحله سوم نیز قدرت تبیین گری هر یک از ابعاد برای فرهنگ تحول آینده‌گرایانانه بررسی شده است. این تحلیل عاملی تأییدی از نوع انعکاسی (بازتابی) بوده است. نمودار تحلیل عاملی در حالت استاندارد در شکل (۲) ارائه شده است.



شکل (۲) نمودار تحلیل عاملی در حالت استاندارد

نمودار در حالت استاندارد میزان قدرت تبیین گری سلسله‌مراتبی شاخص، مؤلفه‌ها و ابعاد مدل را نشان می‌دهد. نمودار در حالت معناداری معنادار بودن روابط فرض شده بین شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد را نشان می‌دهد. این نمودار در شکل شماره (۳) ارائه شده است. نتایج حاصل از تحلیل آن در جدول (۴) ارائه شده است.



شکل (۳) نمودار تحلیل عاملی مدل در حالت معناداری

جدول (۴) نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ارکان تشکیل‌دهنده مدل

عدد معناداری	ضریب استاندارد	شاخص‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	مؤلفه‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	ابعاد
۲۵/۱۲۷	۰/۸۴۰	شناخت ظرفیت‌ها	۵۱/۷۵۲	۰/۹۲۸	فرهنگ تحول‌گرا	۱۷/۵۴۹	۰/۸۰۵	فرهنگ تحول‌گرا
۷/۸۳۸	۰/۵۹۰	موقعیت‌شناسی						
۹/۳۶۲	۰/۶۹۸	درک شرایط حساس						

عدد معداداری	ضرب استاندارد	شاخص‌ها	عدد معداداری	ضرب استاندارد	مؤلفه‌ها	عدد معداداری	ضرب استاندارد	ابعاد
۱۲/۸۸۰	۰/۷۷۱	نواندیشی	۷۲/۰۹۲	۰/۹۳۵	بهره‌گیری از فرصت‌ها			
۱۴/۶۸۵	۰/۷۷۱	تفکر منظومه‌ای						
۲۱/۴۲۱	۰/۷۷۳	فرصت تحریم						
۷/۸۵۸	۰/۷۴۲	اتخاذ روش‌های نو						
۴/۳۰۰	۰/۵۵۴	فرصت‌سازی از تهدید						
۲۵/۶۵۹	۰/۸۵۱	تعالی‌گرایی						
۲۱/۵۰۸	۰/۶۳۴	کاربرد ایده‌های نو						
۱۶/۷۶۴	۰/۸۰۴	اتکا به ظرفیت‌های درونی						
۱۴/۰۶۲	۰/۷۲۶	گنج دفاع مقدس	۳۶/۳۱۲	۰/۹۰۲	انعطاف‌گرایی	۲۶/۳۶۴	۰/۸۷۹	نوشوندگی
۶/۲۸۱	۰/۶۶۲	استقبال از تغییر						
۱۲/۳۹۱	۰/۷۲۰	راضی نبودن به وضع موجود						
۱۰/۸۵۴	۰/۶۸۱	نواری و ابتکار						
۱۶/۱۰۱	۰/۷۸۴	روزآمدی						
۱۵/۸۴۱	۰/۷۶۱	چابکی						
۹/۸۸۵	۰/۶۹۵	انطباق‌پذیری						
۱۷/۹۶۶	۰/۷۸۰	ریسک‌پذیری						
۱۴/۱۵۴	۰/۷۳۲	استفاده از راه‌های میان‌بر	۳۴/۳۸۹	۰/۸۸۷	پویایی‌گرایی			
۱۴/۶۶۳	۰/۷۴۰	خودکفایی و خوداتکایی						
۷/۳۲۴	۰/۶۸۱	آینده‌نگری و آینده‌سازی						
۱۱/۵۷۶	۰/۷۳۴	نوسازی بالندگی						
۱۱/۲۷۴	۰/۷۴۵	افتخار آفرینی						
۱۳/۴۶۸	۰/۷۴۸	ثروت جوانان						
۶/۱۰۰	۰/۵۷۲	روحیه و انگیزه	۳۳/۳۴۱	۰/۸۷۸	اهمیت سرمایه انسانی	۲۰/۹۱۲	۰/۸۴۰	انسان‌گرایی
۱۳/۹۶۶	۰/۷۶۲	آمدگی و انضباط						
۱۲/۰۹۸	۰/۷۵۰	دانش و تجربه						
۲۲/۴۶۴	۰/۷۹۲	امیدواری						
۱۹/۱۱۵	۰/۷۲۳	شجاعت و غیرت						



عدد معناداری	ضریب استاندارد	شاخص‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	مؤلفه‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	ابعاد	
۱۶/۳۹۶	۰/۷۶۲	کرامت انسانی	۲۸/۱۵۸	۰/۸۷۲	توسعه سرمایه انسانی				
۱۷/۷۰۸	۰/۸۰۷	تفاخر سازمانی							
۲۲/۴۱۹	۰/۸۰۴	نخبه‌گرایی							
۱۶/۴۰۳	۰/۷۸۶	آموزش مستمر							
۷/۷۵۰	۰/۶۱۷	آمدگی مستمر							
۲۰/۸۴۶	۰/۷۶۸	ترویج دین‌داری	۴۶/۵۰۹	۰/۹۲۸	ارزش‌های انقلابی	۳۵/۴۳۷	۰/۸۹۸	معنویت‌گرایی	
۱۹/۹۲۳	۰/۷۹۷	بصیرت							
۱۰/۵۶۱	۰/۷۵۶	ولایت‌مداری							
۲۵/۷۳۸	۰/۸۰۶	انقلابی‌گری							
۱۸/۹۵۸	۰/۸۰۵	استکبارستیزی							
۱۵/۸۶۶	۰/۷۷۷	پادررکابی	۴۲/۱۰۹	۰/۹۰۷	ارزش‌های اسلامی				
۷/۲۳۲	۰/۶۴۳	خدمت‌گزاری							
۱۵/۳۹۴	۰/۷۵۷	عاشوراگرایی							
۲۳/۹۸۹	۰/۸۲۴	توکل							
۱۵/۰۳۶	۰/۷۴۹	شهادت‌طلبی							
۱۶/۸۶۴	۰/۷۷۲	عزتمندی	۷۴/۵۱۸	۰/۹۳۸	شناسایی شناسی	۱۹/۵۶۹	۰/۸۸۵	شایسته‌گرایی	
۱۳/۴۷۴	۰/۷۵۵	تکلیف‌گرایی							
۷/۹۹۶	۰/۶۸۵	امید به فضل الهی							
۱۴/۳۸۷	۰/۷۶۹	صلاحیت و تدبیر							
۱۳/۱۹۶	۰/۷۳۵	تعهد و وفاداری							
۵/۸۴۹	۰/۶۴۹	مقاومت و پایمردی	۵۷/۲۸۵	۰/۹۴۰	شایستگی‌های رفتاری				
۳/۱۷۳	۰/۴۱۶	دشمن‌شناسی							
۲۰/۱۷۷	۰/۷۸۵	خودباوری							
۱۰/۱۲۰	۰/۶۵۹	اراده و عزم راسخ							
۱۲/۷۲۸	۰/۷۰۰	حضور مستمر							
۵/۹۷۳	۰/۶۰۰	جهادگری	۳۶/۶۸۹	۰/۹۱۷	وحدت درون‌سازمانی	۲۶/۷۴۲	۰/۸۳۳	وحدت‌گرایی	
۱۵/۰۸۵	۰/۷۷۶	حسن مدیریت							
۱۱/۶۳۲	۰/۶۹۸	رهبری توانمندساز							
۱۰/۹۲۱	۰/۷۴۲	بلندنظری و بلندهمتی							
۹/۲۹۷	۰/۶۸۱	تلاش مضاعف							
۱۶/۰۸۰	۰/۷۵۶	تسهیل روابط	۳۶/۶۸۹	۰/۹۱۷	وحدت درون‌سازمانی	۲۶/۷۴۲	۰/۸۳۳	وحدت‌گرایی	
۱۴/۸۵۹	۰/۷۳۶	روابط برادرانه							
۱۹/۹۱۲	۰/۸۲۰	نزدیکی فرماندهان و							

اعداد	ضریب استاندارد	شاخص‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	مؤلفه‌ها	عدد معناداری	ضریب استاندارد	ابعاد
		زیردستان						
۱۳/۸۴۸	۰/۷۷۸	پیوند جوانان و پیشکسوت‌ها						
۱۱/۱۵۰	۰/۷۵۱	همدلی و اتحاد						
۵/۱۹۵	۰/۵۷۶	اعتماد جمعی						
۱۰/۸۳۸	۰/۶۸۰	وحدت و انسجام			وحدت میان سازمانی			
۱۰/۷۸۸	۰/۶۸۴	مشارکت نیروها						
۱۳/۰۵۸	۰/۷۱۸	تفرقه‌زدایی	۳۶/۶۹۱	۰/۹۰۹				
۱۳/۸۸۳	۰/۷۸۲	هم‌افزایی						
۱۲/۷۸۱	۰/۷۴۷	هماهنگی بین واحدها						
۱۳/۱۴۳	۰/۷۱۰	تشریک‌مسابی						

با توجه به نتایج ارائه‌شده در جدول (۴) معنادار بودن روابط میان همه شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد در نظر گرفته‌شده در الگوی ارائه‌شده در مرحله کیفی پژوهش تأیید شده است؛ زیرا مقدار آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱۰/۹۶- نبوده است.

روایی همگرا به وسیله بار عاملی و شاخص اعتبار ترکیبی سنجیده می‌شود (هیر، ۱۹۹۸). فورنل و لارکر (۱۹۸۱) شاخصی برا با عنوان میانگین واریانس برآورده شده معرفی کرده‌اند که بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. این شاخص ریشه دوم میانگین توان دوم بارهای عاملی برای هر عامل است. عامل‌هایی که دارای AVE بالاتر از ۰/۵ باشند دارای روایی همگرا هستند. روایی تفکیکی بر تمایزپذیری و استقلال عامل‌هایی که حتی به لحاظ نظری مشابه ولی مستقل هستند، اشاره دارد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). جدول شماره (۴) ضرایب بارهای عاملی و جدول (۵) مقادیر اعتبار ترکیبی و مقادیر AVE را نشان می‌دهد که بر روایی همگرایی مناسب مدل دلالت دارد.

برای ارزیابی برازش مدل هم می‌توان بر اساس معیارهای اندازه‌گیری مدل قضاوت کرد. این معیارهای در جدول شماره (۵) ارائه شده‌اند. با توجه به این که همه معیارهای به دست آمده از حداقل قابل قبول آن‌ها بیشتر بوده‌اند می‌توان اطمینان یافت مدل ارائه‌شده از برازش خوبی برخوردار است.

جدول (۵) معیارهای اندازه‌گیری مدل

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	ضریب پایایی ترکیبی (CR)
فرصت‌گرایی	۰/۹۰۲	۰/۵۸۹	۰/۹۱۸
فرصت‌شناسی	۰/۸۳۶	۰/۵۵۴	۰/۸۸۰
بهره‌گیری از فرصت‌ها	۰/۸۴۷	۰/۵۷۵	۰/۸۸۸
نوشتونددگی	۰/۸۷۴	۰/۵۲۱	۰/۸۹۶
انعطاف‌گرایی	۰/۸۳۰	۰/۵۴۱	۰/۸۷۶
پویایی‌گرایی	۰/۸۱۱	۰/۵۱۶	۰/۸۶۴
انسان‌گرایی	۰/۸۷۳	۰/۵۲۲	۰/۸۹۶
اهمیت سرمایه انسانی	۰/۸۱۹	۰/۵۲۹	۰/۸۷۰
توسعه سرمایه انسانی	۰/۸۵۱	۰/۵۷۷	۰/۸۹۰
معنویت‌گرایی	۰/۹۱۰	۰/۸۵۴	۰/۹۲۳
ارزش‌های انقلابی	۰/۸۷۶	۰/۵۷۷	۰/۹۰۴
ارزش‌های اسلامی	۰/۸۵۱	۰/۵۷۴	۰/۸۹۰
شایسته‌گرایی	۰/۸۷۰	۰/۵۱۹	۰/۸۹۴
شایستگی‌های نگرشی-شناختی	۰/۷۵۷	۰/۵۶۲	۰/۸۳۳
شایستگی‌های رفتاری	۰/۷۹۲	۰/۵۹۲	۰/۸۵۲
وحدت‌گرایی	۰/۸۸۴	۰/۵۴۳	۰/۹۰۴
وحدت درون‌سازمانی	۰/۸۳۱	۰/۵۴۷	۰/۸۷۷
وحدت‌میان‌سازمانی	۰/۸۱۴	۰/۵۱۹	۰/۸۶۶
فرهنگ تحول آینده‌گرایانه	۰/۹۷۱	۰/۶۳۵	۰/۹۷۳
حداقل مقدار قابل قبول	۰/۷	۰/۵	۰/۷

همچنین به‌منظور سنجش برازش کلی مدل از شاخص GOF استفاده شده است. این شاخص از رابطه زیر به دست می‌آید. در این شاخص سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شدند. از آنجایی که مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص برابر با ۰/۶۶۸ است. در نتیجه می‌توان گفت که برازش کلی مدل قوی است.

$$GoF = \sqrt{(communality) \times (R^2)}$$

$$GOF = \sqrt{0.803 \times 0.556} = 0.668$$

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرا در سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. در راستای پیشبرد راهبردهای تحول‌سازمانی در این سازمان‌ها انجام شده است. منبع اطلاعاتی پژوهش حاضر بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در جمع فرماندهان و کارکنان نیروهای مسلح بوده است. پژوهش حاضر بیانات، انتظارات و تدابیر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) را به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین خاستگاه‌های فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دفاعی ج.ا.ا. مبنا قرار داده و بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی به ارائه الگوی فرهنگ تحول‌گرای این سازمان‌ها به‌صورت استقرایی پرداخته است.

محیط‌های پویا و آکنده از تغییر و تهدیدات نوپدید پیش روی نیروهای مسلح اتخاذ رویکرد تحول‌گرایانه برای انطباق با تغییر و تحولات محیط‌های پیش‌روی آن‌ها را ضروری ساخته است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان شخصیت سازمان از نقشی کلیدی در پیشبرد و پیاده‌سازی این راهبرد تحول برخوردار است. فرهنگ حاکم بر سازمان می‌تواند به‌عنوان عاملی تسهیل‌گر برای تحول سازمانی در نیروهای مسلح عمل کند یا مانعی مقاومت‌کننده در برابر در پیشبرد این راهبرد به‌حساب آید. از این‌رو شناخت، توسعه و ترویج فرهنگ متناسب با این راهبرد از جمله پیش‌نیازهای اساسی موفقیت در این زمینه به‌شمار می‌رود. مرور ادبیات مربوط به این موضوع نشان می‌دهد توجه به محیط بیرونی و عوامل انسانی در سازمان محورهای اصلی تشکیل‌دهنده فرهنگ تحول‌گرا به‌شمار می‌روند (کامرون و کوئین، ۲۰۰۶؛ گلیپسی و همکاران ۲۰۰۷). الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با نتایج حاصل از پژوهش نیکوکار و همکاران (۱۳۹۲) سازگار بوده است. آن‌ها نیز یکی از چهار بعد اصلی فرهنگ حاکم بر سازمان‌های نظامی-انتظامی کشور را فرهنگ تحول‌گرا می‌دانند که شامل مؤلفه‌های خطرپذیری، نوشوندگی، دانایی‌محوری و مزیت‌آفرینی است. الگوی نهایی نشان می‌دهد فرهنگ تحول این سازمان‌ها از شش مقوله اصلی تشکیل شده است: فرصت‌گرایی و تحول‌گرایی بر توجه به شرایط محیطی تأکید دارند و چهار مقوله دیگر یعنی انسان‌گرایی، معنویت‌گرایی، شایسته‌گرایی و وحدت‌گرایی بر عامل انسانی به‌عنوان رکن اصلی تشکیل‌دهنده سازمان‌های دفاعی مربوط می‌شوند.

فرصت‌گرایی: فرصت‌گرایی نخستین بعد این فرهنگ است که به شناسایی و بهره‌برداری مؤثر از فرصت‌های درون و بیرون سازمان اشاره دارد. این فرصت‌گرایی هم شامل فرصت‌های موجود می‌شود که باید شناسایی و بهره‌برداری شوند و هم فرصت‌های احتمالی آینده که باید پیش‌بینی شوند و مورد بهره‌برداری قرار گیرند. در زمینه فرصت‌شناسی معظم‌له بر شناخت

ظرفیت‌های موجود در سازمان‌های دفاعی از جمله ظرفیت‌های انسانی و اعتقادی و همچنین موقعیت‌شناسی، درک شرایط حساس، نواندیشی، تفکر منظومه‌ای، و فرصت‌های نهفته در تحریم‌های بین‌المللی تأکید دارند. همچنین ایشان در زمینه بهره‌گیری از فرصت‌ها نیز بر اتخاذ روش‌های نو، فرصت‌سازی از تهدید، تعالی‌گرایی، کاربرد ایده‌های نو، اتکا به ظرفیت‌های درونی، و استفاده از گنج ارزشمند دفاع مقدس توجه داشته‌اند.

**نوشوندگی:** نوشوندگی دومین بعد این الگوی فرهنگی به شمار می‌رود و شامل مؤلفه‌های انعطاف‌گرایی و پویایی‌گرایی است. منظور از انعطاف‌گرایی آمادگی برای پذیرش تغییرات است. ایشان در مورد این مقوله بر مفاهیمی همچون استقبال از تغییر، راضی نبودن به وضع موجود، نوآوری و ابتکار، گرایش به روزآمدی، چابکی، و آمادگی برای انطباق‌پذیری تأکید داشته‌اند. پویایی‌گرایی نیز اقدام فعالانه برای انطباق با شرایط و تحولات مربوط می‌شود. ایشان در خصوص این مقوله بر مفاهیمی همچون ریسک‌پذیری برای اقدام به تغییر، استفاده از راه‌های میان‌بر، خودکفایی و خوداتکایی، آینده‌نگری و آینده‌سازی، نوسازی و بالندگی، و افتخارآفرینی برای کشور و دین تأکید داشته‌اند.

**انسان‌گرایی:** انسان‌گرایی سومین مقوله اصلی تشکیل‌دهنده این الگو به شمار می‌رود و شامل دو مقوله فرعی اهمیت سرمایه انسانی و توسعه سرمایه‌های انسانی است. شناخت اهداف طرح تحول سازمانی و پذیرش آن‌ها توسط منابع انسانی از جمله پیش‌نیازهای اصلی تحول سازمانی به شمار می‌رود. فرهنگ تحول‌گرا با رویکرد انسان‌مدارانه‌ای که دارد به منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و مزیت رقابتی سازمان توجه کند. مرور بیانات معظم‌له در زمینه اهمیت سرمایه‌های انسانی نشان می‌دهد نگاه ایشان به این مقوله ثروت و منبعی ارزشمند است. از این رو بر اهمیت مضامینی همچون ثروت جوانان، روحیه و انگیزه، آمادگی و انضباط، دانش و تجربه، امیدواری، شجاعت و غیرت تأکید بسیار داشته‌اند. در زمینه توسعه سرمایه انسانی نیز ایشان بر اقداماتی همچون حفظ کرامت انسانی، ترویج تفاخر سازمانی، نخبه‌گرایی، آموزش مستمر، آمادگی مستمر، و ترویج دین‌داری توجه خاص داشته‌اند.

**معنویت‌گرایی:** یکی از وجوه تمایز اصلی فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دفاعی کشور پرنسب بودن معنویت‌گرایی در آن‌ها است. مقوله‌های تشکیل‌دهنده این بعد فرهنگ تحول‌گرا با بعد فرهنگ مکتبی سازمان‌های دفاعی (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۲) است. فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) معنویت‌گرایی را از جمله مهم‌ترین قابلیت‌های اساسی سازمان‌های دفاعی کشور می‌دانند و بر توسعه آن تأکید مستمر داشته‌اند. این مقوله شامل دو دسته ارزش‌های انقلابی و

ارزش‌های دینی است. ارزش‌های انقلابی مورد تأکید ایشان عبارت‌اند از: بصیرت، ولایت‌مداری، انقلابی‌گری، جهادگری، استکبارستیزی، پادروکابی، و روحیه خدمت‌گزاری. ایشان در زمینه ارزش‌های دینی نیز بر ارزش‌هایی همچون عاشوراگرایی، توکل، شهادت‌طلبی، عزتمندی، تکلیف‌گرایی، و امید به فضل الهی تأکید داشته‌اند.

شایسته‌گرایی: یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای موفقیت و اعتلای هر سازمانی نهادینه بودن شایسته‌گرایی در آن است. هم‌راستای راهبردهای مدیریت منابع انسانی به راهبردهای کلی سازمان از جمله پیش‌نیازهای اساسی توحل و توسعه سازمانی به شمار می‌رود. این مقوله فرهنگی در این تحقیق شامل دو مقوله فرعی شایستگی‌های نگرشی-شناختی و شایستگی‌های رفتاری است. اولی بر شایستگی‌هایی همچون صلاحیت و تدبیر، تعهد و وفاداری، مقاومت و پایداری، دشمن‌شناسی، خودباوری، اراده و عزم راسخ در میان اعضای سازمان‌های دفاعی دلالت دارد. شایستگی‌های رفتاری مورد تأکید ایشان نیز عبارت‌اند از: حضور مستمر، جهادگری، حسن مدیریت، رهبری توانمند ساز، بلندنظری و بلندهمتی، تلاش مضاعف.

وحدت‌گرایی: ششمین و آخرین بعد تشکیل‌دهنده این الگو وحدت‌گرایی است که از دو مؤلفه تشکیل شده است؛ وحدت درون‌سازمانی و وحدت بین سازمانی. ایشان در سطح درون‌سازمانی بر تسهیل روابط، روابط برادرانه، نزدیکی فرماندهان و زیردستان، پیوند نسل جوان و پیشکسوت‌ها، همدلی و اتحاد، و اعتماد جمعی تأکید دارند. منظور از وحدت میان سازمانی نیز انسجام، اتحاد و هماهنگی میان سازمان‌های مختلف تشکیل‌دهنده نیروهای مسلح است. ایشان در این زمینه بر مضامین و اقداماتی همچون وحدت و انسجام، مشارکت نیروها، تفرقه‌زدایی، هم‌افزایی، هماهنگی بین واحدها، تشریک مساعی تأکید داشته‌اند.

با توجه به نقش فرهنگ سازمانی در پیشبرد راهبرد تحول پیشنهادی کاربردی زیر بر اساس نتایج پژوهش ارائه می‌شود:

- ارزیابی و توسعه فرهنگ تحول‌گرا در یگان‌های مختلف نیروهای مسلح؛
- توسعه دانش و قابلیت‌های ریسک‌پذیری و مدیریت تحول در میان فرماندهان نیروهای مسلح؛
- جوان‌گرایی در مدیریت سازمان‌های تابعه نیروهای مسلح به منظور توسعه فرهنگ نوآوری و تغییر؛
- توسعه بیش از پیش دانشگاه‌ها و مراکز عملی و پژوهشی نیروهای مسلح به‌عنوان پیشران‌های تحول؛

- تأکید بر دستاوردهای تحول‌گرایانه در انتصابات و ترفیعات فرماندهان؛
- توسعه تعاملات هم‌افزای سازمان‌های دفاعی و استفاده از ظرفیت‌های یکدیگر؛
- الگوبرداری از طرح‌های تحول و تعالی موفقیت‌آمیز دیگر سازمان‌های دفاعی؛
- تدوین الگوهای بومی سازمان دفاعی یادگیرنده و تعالی سازمان‌های دفاعی و برگزاری جشنواره‌های دوره‌ای.

از آنجایی که پژوهشی حاضر با رویکردی کیفی و آمیخته انجام شده است، نتایج و یافته‌های پژوهش می‌تواند تحت تأثیر ارزش‌ها، نگرش‌های و تجارب نویسندگان باشد. از جمله دیگر محدودیت‌های این پژوهش آن است که در اعتبارسنجی کمی الگوی ارائه شده به تفاوت‌های ذاتی موجود در سازمان‌های مختلف نظامی- انتظامی پرداخته نشده است. همچنین اعتبارسنجی مدل به صورت کمی و با استفاده از ابزار پرسشنامه انجام شده است که با محدودیت‌های ذاتی چنین پیمایش‌هایی نیز همراه بوده است. از این رو به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود به ارزیابی فرهنگ تحول‌گرا در سازمان‌های مختلف دفاعی کشور بپردازند و با آسیب‌شناسی فرهنگ تحول‌گرا در هر یک از این سازمان‌ها متناسب با ماهیت مأموریت و راهبردهای آتی آن‌ها پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود تأثیر ابعاد گوناگون فرهنگ تحول‌گرا بر راهبردهای مختلف سازمانی بررسی شود.

## منابع

- آقامحمدی، داود. و دهقان، نبی‌اله. (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های نظامی. تهران: انتشارات دافوس آجا.
- امیری، علی‌نقی. و عابدی جعفری، حسن. (۱۳۹۴). مدیریت اسلامی: رویکردها. تهران: انتشارات سمت.
- بارانی، صمد. (۱۳۹۵). مطالعه فرهنگ نظامی در سازمان‌های نظامی بر اساس سیاست‌های کلی ابلاغی مقام معظم رهبری، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۰ (۳۶): ۱۳۹-۱۲۳.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: انتشارات آگاه.
- بیانات مقام معظم رهبری از سایت رسمی ایشان، انتخاب و نقل شده‌اند.
- رابینز، استیفا. پی. (۱۳۹۴). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سراقی، حجت‌ا... و خورشیدوند، یاسر. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی نیروهای مسلح بر اساس دیدگاه میشل فوکو، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۰ (۲۷): ۱۲۹-۱۰۵.
- صالح اصفهانی، اصغر. (۱۳۸۹). نقش رهبری در سازمان‌های یادگیرنده در تطبیق با نظریه‌پردازی ولایی. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۰ (۳۹).
- عسگری، ناصر، خیراندیش، مهدی، دشمن‌زیاری، اسفندیار. و نامدار، حسین. (۱۳۹۷). ارائه الگوی توسعه فرهنگ ریسک‌پذیری در سازمان‌های دفاعی بر اساس بیانات فرماندهی معظم کل قوا، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۲ (۸).
- فرنچ، وندال. و بل، سسیل، اچ. (۱۳۸۹). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار.
- قران کریم، سوره الرعد، آیه ۱۱.
- قلی‌پور، آرین. و ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۶). مدیریت ریسک منابع انسانی. تهران: انتشارات کتاب مهربان.
- محمدی ری‌شهری، محمد. (۱۳۸۵). منتخب میزان الحکمه. تهران: نشر دارالحديث.
- مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۵). اصول و مبانی مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات راه‌دان.
- منوریان، عباس. و عسگری، ناصر. (۱۳۹۵). سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- نیکوکار، غلامحسین، سلطانی، محمدرضا. و نیاوند، عباس. (۱۳۹۲). طراحی الگوی بومی شناخت و سنجش فرهنگ سازمانی سازمان‌های نظامی و انتظامی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مدیریت دولتی، ۵ (۳): ۱۶۳-۱۴۳.



- هیسلوب، دونالد. (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان، ترجمه عباس منوریان و ناصر عسگری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- Beckhard, R. F. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bradford, D., Burke, W., Seashore, E., Worley, C., & Tannenbaum, B. (2001). *Statement of the board. In L. Ackerman Anderson & D. Anderson, The change leader's roadmap*. San Francisco: Pfeiffer.
- Brown, R. D. (2011). *An Experiential Approach to Organizational Development*, 8<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Burke, W.W., Eland, E.F., ve Ensher, E.A., (2004). 'Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison'. *The Journal Of Applied Behavioral Science*: 432-464.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley, Reading.
- Chennemaneni, A. (2007). *Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model*. The University of Texas.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G., (2008). *Organization Development & Change*. Cengage Learning, Ohio-USA.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dinçer, Ömer. (2008). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama Ve Teknikleri*. Istanbul, Alfa Yayinlari.
- Flynn, J., Slovic, P. I. & Kunreuther, H. (2001) *Risk, Media and Stigma*, Earthscan Publications, London, UK
- Frank, E.P. Dievernich, K.O. & Tokarski, J.G. (2015). *Change Management and the Human Factor*, Switzerland: springer.
- Hanif, M., Shafique Khan, Y. & Zaheer, A. (2014). Impact of Organizational Resistance to Change on BPR Implementation: A Case of State Bank of Pakistan, *European Journal of Business and Management*, 6 (4): 186-196.
- Hansson, S. (2010). Risk: objective or subjective, facts or values, *Journal of Risk Research*, 13 (2): 231- 238.
- Hornstein, H.A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity, *International journal of Project Management*, pp: 291-298.
- IRM. (2012). *Risk Culture: Resources for Practitioners*, Institute of Risk Management, London, UK.
- Maes, G. & Hootegam, G. V. (2011). Toward a dynamic description of attributes of organizational change. *Research in Organizational Change and Development*, Volume 19.

- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11(5): 279–286.
- Mason, D. & Pauleen, D.J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7 (4): 38-48.
- Parsch, H.J. & Baughman, S.M. (2010). Towards Healthy Organizations: The Use of Organization Development in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. 36 (1): 3–19.
- Rothwell, W., Sullivan, R. & McLean, G. (2005). *Practicing Organization Development A Guide for Consultants second edition*. San Francisco, Pfeiffer.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Shatreovich, V. (2014). Industrial structures as competitive factor in organization development. *Social and behavioral science*, 110: 871-878.
- Suppiah, V. & Singh S.M. (2010). Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3): 462-477
- Suppiah, V. & Singh Sandhu, M. (2011). Organizational culture's influence on tacit knowledge sharing behavior. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3): 462-477.
- Tsoukas, H. & Chia, R.C. (2011). *Philosophy and organization theory*. Emerald Group Publishing.