

## الزامات پیاده‌سازی نظام اقتصاد مقاومتی در سایه فرهنگ سازمانی آجا

بهزاد تقوی فرهی\*<sup>۱</sup>  
ابراهیم ایجابی<sup>۲</sup>

### چکیده

نظریه اقتصاد مقاومتی برای اولین بار توسط رهبر فرزانه انقلاب اسلامی ابداع گردید. فرای اینکه برای پیاده‌سازی نظام اقتصاد مقاومتی در هر حوزه و نهاد چه اقدامی بایستی صورت پذیرد تا نظام اقتصاد مقاومتی اجرا گردد، می‌بایست ابتدا به مقوله فرهنگ‌سازمانی توجه ویژه نمود. فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته داشته باشد. بنابراین قبل از پیاده‌سازی هر نظامی در هر سازمان باید در کارکنان فرهنگ لازم برای پذیرش آن تغییر را ایجاد نمود. فرهنگ‌سازمانی شمشیری است دو لبه. از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند. لبه دوم فرهنگ‌سازمانی می‌تواند سدی باشد بر سر راه اعمال تغییرات در سازمان؛ بنابراین سازمان آجا نیز باید توجه خاص به فرهنگ‌سازمانی خود در راستای اجرای نظام اقتصاد مقاومتی داشته باشد. تغییر فرهنگ و نقش رهبری در مدیریت آن بسته به مراحل رشد سازمان، از طریق سازوکارهای گوناگونی پدید می‌آید. در تمام برنامه‌هایی از این دست، یک گروه پیش‌تاز برای آموختن و آزمایش رفتار تازه تشکیل می‌شود. نا آموزی یک باور مشترک و آموختن یک چیز ناشناخته به جای آن، آزار دهنده است. به آسانی می‌توان گفت آنان که در بستر درون سازمان درگیر هستند نمی‌توانند فرهنگی را که خود در درون آن شناورند به روشنی ببینند و لذا نمی‌توانند ارزیابی درستی از آن داشته باشند. رهبر تغییر را می‌توان کسی دانست که در نفی وضع موجود سازمان و برانگیختن افراد به تغییر به اندازه کافی نقش دارد. چنانچه فرآیند "تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند" نتایج لازم را به بار نیاورد، رهبران تغییر به اقدامات شدیدتر دست می‌زنند. رایج‌ترین شیوه این است که مدیرعاملی از بیرون می‌آورند که ارزش‌ها و باورهای متفاوتی از فرهنگ موجود دارد.

### واژگان کلیدی:

پیاده‌سازی، اقتصاد مقاومتی، فرهنگ‌سازمانی، آجا

<sup>۱</sup> - کارشناس ارشد مدیریت دفاعی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

<sup>۲</sup> - هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا

## مقدمه

نظریه اقتصاد مقاومتی که برای اولین بار توسط رهبر فرزانه انقلاب اسلامی حضرت آیت ا...العظمی امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup> ابداع گردید را می‌توان به عنوان راهبردی کلان برای تعیین مسیر پیشرفت و توسعه کشور دانست که سایر دیدگاه‌ها و نظرات مطرح شده در حوزه اقتصاد توسط معظم‌له را به عنوان راهبرد خرد در خود جای می‌دهد.

گرچه به نظر می‌رسد اقتصاد مقاومتی در شرایط فعلی به منظور فائق آمدن بر تهدیدات ناشی از تحریم و جنگ اقتصادی دشمن و تبدیل چالش‌ها به فرصت ترسیم شده ولی با نگاهی عمیق و دقیق‌تر به الزامات آن می‌توان گفت: اقتصاد مقاومتی بسته‌ی سیاسی ویژه و بی‌نظیری است که متفاوت و متمایز از سایر بسته‌های تجربه‌شده در کشورهای دیگر می‌باشد. این راهبرد پیش از هر اقدامی نیازمند چارچوب سازی جدید در حوزه‌ها و نهادهای مختلف کشور است که هر یک از آن‌ها راهبردهای اجرایی خاص خود را می‌طلبد. فرای این‌که در هر حوزه و نهاد، چه اقدامی لازم است صورت پذیرد تا نظام اقتصاد مقاومتی اجرا گردد باید به مقوله فرهنگ‌سازمانی در پیاده‌سازی نظام اقتصاد مقاومتی توجه ویژه نمود. فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. جدی گرفتن فرهنگ یعنی این که پیش از دست زدن به هر کاری به پیامد نیروهای فرهنگی بپانددیشیم.

## مبانی نظری

## اقتصاد مقاومتی

اقتصاد مقاومتی در سال ۱۳۹۰ به عنوان راهبرد و گفتمان اصلی مسیر پیشرفت کشور برای اولین بار در سال ۱۳۸۹ به طور صریح و آشکار و در سال‌های قبل از آن به صورت غیرمستقیم، در قالب مقاومت و پایداری ملت انقلابی و نظام جمهوری اسلامی ایران در عرصه‌های نظامی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی به عنوان تنها راهکار مقابله با توطئه‌های گوناگون دشمن از سوی رهبر معظم انقلاب حضرت آیت‌الله العظمی خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup> مطرح گردید. این اصطلاح ابداع ایشان بوده و هیچ سابقه‌ای در نظریه‌ها، کتب علمی و فرهنگ‌نامه‌های، اقتصادی - سیاسی ندارد. اقتصاد مقاومتی از دو واژه «اقتصاد» و «مقاومت» تشکیل شده است.

این واژه در لغت‌نامه فارسی به معنای میانه‌روی و تعادل در دخل و خرج و نیز به معنای تدبیر منزل است. (فرهنگ عمید؛ ۱۲۴) در لاتین (Economic) از دو کلمه‌ی یونانی

اویکوس<sup>۱</sup> به معنی خانه و نمین<sup>۲</sup> به معنای اداره کردن اخذشده و از نظر لغوی به معنای مدیریت خانه است. (لوئیس، ۱۳۸۳: ۸) با این رویکرد نقطه مشترک تعاریف علم اقتصاد را می‌توان در یک جمله به صورت زیر بیان نمود: «علم اقتصاد مطالعه‌ی چگونگی استفاده از منابع کمیاب جامعه به منظور تولید کالاهای باارزش و توزیع بین افراد مختلف است» (ساموئلسون، ۱۳۸۴: ۶) این نوع تعریف با مبانی و اصول اقتصاد مقاومتی هم پوشانی دارد. به عبارت کامل‌تر بررسی روش‌های مختلف باهدف به کار بردن منابع کمیاب و محدود جامعه برای تولید انواع کالاها و خدمات جامعه به منظور ارضاء و تأمین هر چه بیشتر و بهتر خواسته‌ها و نیازهای نامحدود افراد جامعه در علم اقتصاد و بطور خاص در اقتصاد مقاومتی صورت می‌گیرد. (نجفی، ۱۳۸۲: ۹۲)

### مقاومت

مقاومت به معنای ایستادگی کردن و پایداری نمودن و با کسی در امری برابری کردن است. (فرهنگ عمید: ۹۹۸) معمولاً اقتصاد مقاومتی را مخصوص زمانی می‌دانند که یک کشور با جامعه‌ای از سوی بیگانگان و دشمنان مورد تحریم اقتصادی و اعمال محدودیت‌های مالی و گمرکی قرار گیرد. در این شرایط مردم و مسئولین آن کشور بایستی با فراهم نمودن زمینه‌ها و شرایط ویژه و اتخاذ تدابیر و سیاست‌های مناسب و اقدامات لازم در برابر این تحریم‌ها و حمله‌ها مقاومت نمایند. ولی با نگاهی ژرف‌تر به این اصطلاح و بررسی‌های تاریخی و شرایط بین‌الملل، به نظر می‌رسد معنای آن بسیار گسترده‌تر از این باشد که در ادامه به بیان چندین تعریف پرداخته و در نهایت به تعریف این اصطلاح از دیدگاه مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> که مبدع و خالق آن می‌باشند و راهبرد اصلی کشور در حال حاضر است می‌پردازیم.

### اقتصاد مقاومتی به مثابه اقتصاد موازی

تعریف اول از اقتصاد مقاومتی به مثابه‌ی «اقتصاد موازی» است. یعنی همان طور که انقلاب اسلامی با توجه به نیاز خود به نهادهایی با روحیه و عملکرد انقلابی، اقدام به تأسیس نهادهایی مانند کمیته امداد، جهاد سازندگی، بنیاد مسکن و ... نمود، امروز نیز بایستی برای

<sup>۱</sup>. Oikos

<sup>۲</sup>. Nemin

تأمین اهداف انقلاب این پروژه را ادامه و تکمیل نماید. همزمان مشابه چنین نهادهایی نیز در ارتش شکل گرفت که می‌توان از سازمان جهاد، پروژه اوج نهجا و... نام برد. بنابراین اقتصاد مقاومتی عبارت است از اقتصادی است که در پی مقاوم‌سازی، آسیب‌زدایی، خلل‌گیری و ترمیم ساختارها و نهادهای فرسوده و ناکارآمد موجود اقتصادی است. یعنی اگر در رویکرد قبلی می‌گفتیم فلان نهاد نمی‌تواند انتظارات ما را برآورده کند، در رویکرد جدید سیاست‌های نهادهای موجود و مرتبط با اقتصاد مقاومتی باز تعریف می‌گردد. در ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز استعدادها بالقوه زیادی وجود دارد که با تغییر و باز تعریف نمودن ساختارها و شرح وظایف سازمان‌ها و یگان‌ها و قسمت‌های موجود آن می‌توانند در این جهت حرکت نمایند. اقتصاد مقاومتی متوجه هجمه شناسی، آفندشناسی و پدافندشناسی در برابر آن هجمه است. در این رابطه ابزارها و شیوه‌های هجمه دشمنان باید شناخته شده و بر اساس آن‌ها راهبرد مقاومت تدوین گردد. بدین معنی که بررسی گردد که در آجا چه نقاطی از این منظر آسیب‌پذیر خواهد بود و پیش‌بینی‌های لازم برای مقابله با آن چگونه انجام می‌گردد.

### اقتصاد مقاومتی از دیدگاه رهبر معظم انقلاب اسلامی

سازمان آجا نیز به عنوان یکی از نهادهای اجرایی کشور نیز از این مسئله به دور نبوده و بایستی اقدامات لازم را به مورد اجرا گذارد. هرچند که ماهیت کاری این سازمان ایجاب می‌نماید که اقتصاد مقاومتی را سرلوحه امور خود قرار دهد، ولیکن با توجه به شرایط کنونی به نظر می‌رسد که بایستی به گونه‌ای عمیق‌تر در این حوزه قدم بردارد. از جمله امیر سرتیپ محمدحسین دادرسی در سخنان خود در دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا فرمودند: بهترین راه عبور از تحریم‌ها سازوکار اقتصاد مقاومتی است که ارتش جمهوری اسلامی ایران با بهره‌وری مناسب از منابع و صرفه‌جویی در این راستا اقدامات مناسبی انجام داده است. (دادرسی، ۱۳۹۱)

### مفهوم فرهنگ

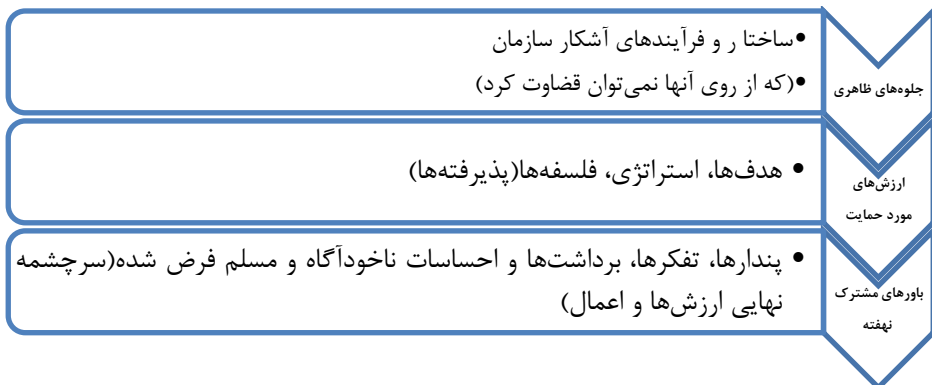
مفهوم فرهنگ عبارت است از کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. (جوهرج، ۱۳۸۵: ۳۴۴) فرهنگ مجموعه دانستنی‌ها و رفتارهای (فنی، اقتصادی، دینی و سنتی) و اعتقاداتی که اختصاص به یک جامعه انسانی معین دارد و مترادف با تمدن، جامعه قومیت نیز به کار

می‌رود. (روح‌الامینی، ۱۳۸۸) "فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آن‌ها وجوه مشترک دارند" (دفت ۱۳۷۸: ۳۹۴). منظور از فرهنگ، کلیه آثار فکری و مادی جامعه است» (صادقپور، ۱۳۷۵: ۷۸).

### مفهوم فرهنگ‌سازمانی

به طور کلی فرهنگ‌سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (مشبکی، ۱۳۸۰).

فرهنگ‌سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را به هم می‌چسباند (کوئین ۱۹۹۹). فرهنگ‌سازمانی به طور ناگهانی و اتفاقی به وجود نمی‌آید بلکه فرهنگ‌های سازمانی شالوده تاریخی دارند و نمی‌توان رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد. تریس و بیر (۱۹۹۳). بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که "فرهنگ‌سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود" (رابینز، ۱۳۹۱: ۹۶۷).  
راه بهتر برای اندیشیدن به فرهنگ این است که آن را در چند "پرده" تو در تو تعریف کرده و توجه خود را به پرده‌های پوشیده‌تر فرهنگ معطوف نماییم.  
برای فرهنگ سه پرده می‌توان قائل شد که به ترتیب از آشکار به نهان می‌گراید.



جوهره فرهنگ، همین ارزش‌ها، عقاید و باورهایی است که افراد در حین فتح پی‌درپی قلعه‌های موفقیت، دوش به دوش هم می‌آموزند و آن‌ها را به عنوان محک‌های می‌پذیرند. مهم است که این نکته یادمان باشد که خالق این عقاید، ارزش‌ها و باورها، فرایند باهم‌آموزی است. در آغاز این‌ها فقط در ذهن بنیان‌گذاران و رهبران است و تنها هنگامی فراگیر می‌شود و به شکل محک‌های می‌آید که کارکنان جدید سازمان بپذیرند ارزش‌ها و باورها و پندارهای بنیان‌گذاران، سازمان را به قلعه‌های پیروزی رسانده و نتیجه بگیرند که پس این‌ها باید درست باشد.

این‌گونه نگرش به فرهنگ فواید زیادی دارد. نخست اینکه می‌فهمیم فرهنگ، بسی استوار و تغییر آن بسی دشوار است زیرا نمادی از آموخته‌های در هم تنیده گروهی، و تبلوری از جهان‌بینی، احساس، و اندیشه‌هایی است که گروه را موفق کرده است. دیگر این که بخش عمده فرهنگ اساساً پوشیده است.

می‌توان گفت فرهنگ در این پرده‌های پوشیده عبارت است از الگوی ذهنی مشترکی که در میان اعضای سازمان رایج و به عنوان محک‌های پذیرفته‌شده است.

شاید مهم‌تر این که می‌فهمیم فرهنگ، درست و نادرست، و بهتر و بدتر ندارد مگر در قیاس بین آن چه سازمان می‌خواهد انجام دهد با آن چه محیط اجازه می‌دهد. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۴۴)

### فرهنگ چیست؟

چیزی که واقعاً فرهنگ - جوهره فرهنگ - را می‌سازد باورهای نهفته‌ای است که افراد مشترکاً آموخته‌اند و رفتارهای روزمره خود را بر پایه آن تنظیم می‌کنند. نتیجه این آموخته‌ها همین جمله رایج "راه و روش سازمان ما" است. ولی حتی کارکنان سازمان نیز نمی‌توانند بی‌کمک دیگران باورهایی را که رفتار روزانه‌شان بر پایه آن است را از نو بسازند. آن‌ها همین قدر می‌دانند راه و روش این است و آن را قبول دارند. اگر باورها (پرده سوم فرهنگ) را بفهمند، به آسانی متوجه می‌شوند که چگونه به آن جلوه ظاهری (پرده اول فرهنگ) انجامیده است. اما عکس این کار خیلی دشوار است. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۵۰)

چند پرده‌ای بودن فرهنگ نشان می‌دهد با مفهوم پیچیده‌ای سروکار داریم که پیش از درک، باید در هر پرده تجزیه و تحلیل شود. بزرگ‌ترین ریسک در کار با مفهوم فرهنگ، ساده‌سازی بیش از حد و از قلم انداختن چند وجه بنیادی آن به شرح زیر است که اصل به شمار می‌آیند:

۱- فرهنگ ژرف است: اگر با آن بسان پدیده‌ای سطحی برخورد نمایید، اگر فکر کنید می‌توانید آن را به دلخواه دست ورزی و عوض کنید سند شکست خود را امضا کرده‌اید. افزون بر این بیش از آن چه شما فرهنگ را بسازید فرهنگ شما را می‌سازد. شما وقتی دیدید و آموختید چه چیزهایی کارایی دارد، باورها و پندارهایی پیدا می‌کنید که در نهایت از حوزه خودآگاهی شما فراتر می‌رود و به شکل قانون نهفته‌ای در می‌آید که به شما نشان می‌دهد چگونه کار کنید، چگونه حس کنید و چگونه درباره چیزها بیندیشید.

۲- فرهنگ گسترده است: گروه‌ها در عین آموختن شیوه ادامه حیات در محیط خود، در باره تمام جنبه‌های ارتباطات درونی و بیرونی خود نیز می‌آموزند. باورها و پندارها بر محور زندگی روزانه شکل می‌گیرد.

۳- فرهنگ پایدار است: اعضای هر گروه دوست دارند به باورهای فرهنگی خود بیاویزند زیرا فرهنگ به زندگی آن‌ها معنا می‌دهد و آن را پیش‌بینی‌ناپذیر می‌سازد. انسان‌ها وضع پیش‌بینی‌ناپذیر و بی‌نظم را دوست ندارند و سخت می‌کوشند آن را استوار و به هنجار کنند. بنابراین، اقدام به هر نوع تغییر در فرهنگ، نگرانی و سرپیچی فراوانی پدید می‌آورد. اگر می‌خواهید برخی مبانی فرهنگی سازمان خود را دگرگون کنید باید توجه داشته باشید که با پاره‌ای از ریشه‌دارترین عناصر سازمان خود گلاویز می‌شوید. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۵۱)

شالوده فرهنگ‌سازمانی چیست؟

نگاه رایج؛ رایج‌ترین دید این است که فرهنگ یعنی روابط انسانی در سازمان. بیش‌تر پرسشنامه‌های مدعی فرهنگ سنجی، به مسایلی از قبیل ارتباطات، کار تیمی، روابط بین بالادست و فرودست، میزان قدرت و اختیار کارکنان و میزان نوآوری و ابتکاری که از خود نشان می‌دهند می‌پردازند. تیپ‌شناسی فرهنگی مبتنی بر این دیدگاه، از میزان "همبستگی"، "آمیزش" یا از "درون‌نگری در برابر برون‌نگری" یا "نرمش در برابر سخت‌گیری و کنترل" سخن می‌گوید. در نگاه رایج، کاهش لایه‌های نظارتی در سازمان، ایجاد ارتباطات جانبی، ایجاد تعهد و وفاداری، توان افزایش کارکنان، و برانگیختن به کار تیمی در برنامه تحول فرهنگی گنجانده می‌شود. این دیدگاه برای دیدن فرهنگ، درست اما به طرز خطرناکی تنگ است. درست است که باورهای فرهنگی سازمان، در زمین روابط انسانی می‌روید، اما این فقط گوشه‌ای از کشتزار فرهنگ است. آن دسته از برنامه‌های تحول فرهنگی که تنگ اندیشانه تنها در بند آن‌اند که نگاه کنونی کارکنان به سازمان را با نگاه

جدید مورد نظر جایگزین کنند، بعید است راهی به دهی ببرند، زیرا در این برنامه‌ها جای مبانی فرهنگی نهفته در پرده‌های پوشیده‌تر سازمان که حتی ممکن است به چشم نیایند، خالی است. (شاین، ۱۳۸۳: ۵۳)

### **نگاه ژرف‌تری به درون‌مایه فرهنگ**

فرهنگ مجموعه‌ای است از تمامی باورهای مشترک به جان پذیرفته‌شده که گروهی در طول حیاتش می‌آموزد. فرهنگ پس‌مانده موفقیت است. این تعریف مجرد به درک محتوای فرهنگ کمک نمی‌کند. و دیدگاه رایجی که پیش از این مطرح شد، شاید گمراه‌کننده نماید. جدول زیر دیدگاه ژرف‌تری از دایره شمول فرهنگ دیده می‌شود. این جدول یک نمای کلی از میدان باورهای فرهنگی به دست می‌دهد. نخستین نکته چشم‌گیر این است که پندارهای فرهنگی تنها به کار و بار درونی سازمان مربوط نمی‌شود، بلکه مهم‌تر از آن مربوط است به این که سازمان در قبال محیط‌های گوناگونی که در آن‌ها فعالیت دارد، خود را چگونه می‌بیند. (شاین، ۱۳۸۳: ۵۵)

### **تغییر فرهنگ**

تغییر فرهنگ و نقش رهبری در مدیریت آن بسته به مراحل رشد سازمان، از طریق سازوکارهای گوناگونی پدید می‌آید. در مرحله بنیان‌گذاران و نوباوگی سازمان، باورهای فرهنگی است که هویت گروه و توانایی‌های ویژه آن را تعیین می‌کند و لذا سخت از آن پاسداری می‌شود.

ورود به میان‌سالی آکنده از مسایلی فرهنگی است. پیش از اینکه بتوانیم تغییر فرهنگ را در سازمان‌های میان‌سال مدیریت کنید، باید کلیاتی از دگرگونی پایدار بدانیم. با ریشه بستن عوامل فرهنگی، مسئله تغییر پیچیده می‌شود. در این حالت باید باورها، ارزش‌ها و پندارها ناآموزی شوند و جای خود را به آموزه‌های تازه دهند. چون این ناآموزی با ناراحتی و تشویش همراه است مردم در برابر تغییر می‌ایستند. می‌توان کاری کرد که افراد رفتار ظاهری خود را عوض کنند؛ اما چنین تغییری پایدار نیست، مگر این که باور نهفته آنان دگرگون شود. مطلب کلیدی برای رهبران تغییر این است که آنان باید به اندازه کافی در فرهنگ خود حاشیه نشینی کنند تا دریابند کدام نقطه قوت، ارزش دارد نگاهداری شود و کدام باور ناسازگار است و نیاز به تغییر دارد. پیش‌نیاز این کار توانایی در آموختن شیوه‌های جدید اندیشیدن است تا شخصی به تواند یخ سازمان را آبی کند و آن را در قالب فرهنگ تازه بریزد. (شاین، ۱۳۸۳: ۱۴۸)



### نمونه ساده‌ای از فضای روانی دگرگونی پایدار

بدون درک پویایی فرهنگ از دیدگاه‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی، نمی‌توان فهمید واقعاً چرا تغییر فرهنگ بنگاه‌های میان‌سال چنین دشوار است. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۱۵۱)

گام نخست: به خود آیی، ایجاد انگیزه برای دگرگونی.

- نفی وضع موجود
  - ایجاد تشویش بقا
  - ایجاد امنیت روانی برای غلبه بر تشویش یادگیری
- گام دوم: یادگیری مفاهیم تازه و یافتن معنای تازه برای مفاهیم کهنه.
- تقلید از الگوها و مشابهت با آنها
  - کاوش برای یافتن راه‌حل‌ها و یادگیری از راه‌آزمون و خطا
- گام سوم: نهادینه کردن مفاهیم و معانی تازه.
- گنجاندن مفاهیم تازه در هویت سازمان
  - گنجاندن مفاهیم تازه در روابط ادامه‌دار سازمان
- گام نخست: به خود آیی، ایجاد انگیزه برای دگرگونی.

### نفی وضع موجود

تغییر فقط به معنای آموختن چیز تازه نیست بلکه هم به معنای نا آموختن چیزی است که از پیش در ذهن بوده و اینک مزاحم است.

آیا یک گزینه طبیعی انسان را به آموختن و بهتر شدن بر می‌انگیزاند؟ یا نخست باید یک نیروی برانگیزاننده پدید آید تا پس از آن آموزش بنیادی آغاز گردد؟

آیا برای کنار گذاشتن عادت‌های کهنه و دست زدن به کارهای تازه، تنها کنجکاو طبیعتی لازم است؟ یا لازم است اول نوعی ناخشنودی وجود داشته باشد تا انگیزه تغییر پدید آید؟ آیا این ناخشنودی نباید به شکل "تشویق بقا" بروز کند.

نیروی به خود آورنده ممکن است بی‌واسطه بر هم‌وندان سازمان وارد شود یا کسی (غالباً از مقامات بالا) که در درون سازمان به عنوان برانگیزنده و رهبر تحول کار می‌کند، آن را وارد آورد. این نوع نفی ممکن است حاصل یک یا چند عامل باشد:

۱ بیم اقتصادی: اگر عوض نشوید شکست می‌خورید.

۲ بیم سیاسی: اگر عوض نشوید گروه‌های نیرومندتر بر شما پیروز می‌شوند یا به شما امتیازی به دست می‌آورند.

۳ بیم فناوری: اگر عوض نشوید از دیگران پس می‌افتید.

۴ بیم حقوقی: اگر عوض نشوید جریمه سنگین می‌شوید.

۵ بیم اخلاقی: اگر عوض نشوید خودخواه، بد جنس، غیرمسئول جلوه خواهید کرد.

۶ ناخشنودی درونی: اگر عوض نشوید به آرزوی خود نمی‌رسید. (شاین، ۱۳۸۳؛ ص ۱۵۳)  
رهبر فرهمند:

یک رهبر فرهمند (کاریزماتیک) گاه با اشاره به این نکته مجاب‌کننده تشویش بقا می‌آورد: " ما و زعمان خوب است، اما اگر یاد بگیریم کارها را به شیوه تازه انجام دهیم و زعمان بسی بهتر خواهد شد..."

فرهمندی باعث جلب توجه کارکنان و جلوگیری از واکنش خودخواهانه "مدیران فقط بلدند نقش چوپان دروغ‌گو را بازی کنند" می‌شود. رهبر نجسبی که می‌کوشد نشان دهد وضع خراب است و باید دگرگونی پدید آید، گاه با واکنش تردیدآمیز کارکنان روبرو می‌شود. کارکنان با تعریف رهبران از وضع خراب موافق نیستند. آنان باور نخواهند کرد که بنگاه از نظر فنی، سیاسی، حقوقی و اقتصادی در رنج است. کارکنان گاه درک درستی از وضع اقتصادی بنگاه ندارند؛ زیرا هیچ‌گاه در این زمینه کسی چیزی به آن‌ها نیاموخته است. یا اینکه به مدیریت اعتماد ندارند و گمان می‌کنند هر قدر هم که بیندیشند یا بیش‌تر زحمت بکشند باز هم از آنان سوءاستفاده خواهد شد.

بسیاری از سازمان‌ها آموخته‌اند که تنها با آموزش می‌توان کارکنان و مدیران را وادار به انجام کارها به شیوه‌ای تازه کرد. کارکنان حرف رهبران را به ویژه در زمینه وضع مالی بنگاه باور ندارند مگر این حقایق مالی بنگاه به آنان آموزش داده شود. (شاین، ۱۳۸۳؛ ص ۱۵۷)

### تشویش بقا، در برابر تشویش یادگیری

نیاز به تغییر، نیاز به کنار گذاشتن برخی عادات و افکار کهنه و نیاز به آموختن عادات و افکار تازه است. اما همان دم که نیاز به تغییر را حس کردید، تشویش یادگیری نیز در شما پا می‌گیرد. از تعامل این دو تشویش، سازوکار پیچیده تغییر پدید می‌آید. زیرا پای آموختن چیزهای تازه مانند کار با رایانه، تغییر شیوه مدیریت، تبدیل رقابت به کار تیمی و همکاری، جایگزین کردن یک راه‌برد عالی با راه‌برد دیگری برای کاهش هزینه است. (شاین، ۱۳۸۳؛

### سپردهای دفاعی در برابر تشویش‌یادگیری

تا آن‌گاه که تشویق یادگیری در شما زیاد است، انگیزه دارید شواهد مربوط به نفی وضع موجود را از نظر امتیاز زیر سؤال ببرید. یا این که به بهانه‌های گوناگون می‌کوشید ثابت کنید فعلاً نمی‌توانید در فرآیند دگرگونی پایدار وارد شوید. این سپرها چند جورند: حاشا. خود را مجاب می‌کنید به این که شواهد مربوط به نفی وضع موجود اعتبار لازم را ندارد، یا گذراست، یا اهمیت جدی ندارد یا فریاد چوپان دروغ‌گو است و از این دست. جا خالی دادن، بلاگردان یافتن، شانه خالی کردن. خود را مجاب می‌کنید که بیماری از جای دیگر است، شواهد نفی به شما ربطی ندارد و پیش از شما این دیگران هستند که باید تغییر کنند. بهانه‌تراشی و چانه‌زنی. برای رفتن زیر بار تغییر، درخواست حقوق بیش‌تر می‌کنید. می‌خواهید یقین کنید که تغییرات مورد نظر در جهت خواسته‌های شما و در درازمدت برای شما منافع دارد. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۱۶۱)

#### دو اصل دگرگونی پایدار

کسی که هدف تغییر، ناآموزی، بازآموزی واقع‌شده، برای حفظ هویت، موقعیت و هموندی گروهی خود ایستادگی می‌کند، حتی اگر این ایستادگی به بهای تشویش بقا باشد. میزان ایستادگی فرد بستگی به میزان تشویش یادگیری وی دارد. بدین ترتیب مدیر تغییر باید دو اصل را در نظر بگیرد.

اصل یکم: تشویش بقا باید بیش از تشویش یادگیری باشد.

اصل دوم: به جای افزایش تشویش بقا باید تشویش یادگیری را کاهش داد.

مدیر تغییر شاید گمان برد اگر به تشویش فرد برای بقا دامن بزند، او را به تحریک بیشتر بر خواهد انگیخت. اما این کار چه بسا به ایستادگی فرد بیفزاید تا رنج یادگیری را بگریزد. بنابراین تشویش یادگیری را باید با افزایش حس امنیت روانی در فرد کاهش داد. (همان)

#### ایجاد امنیت روانی

ایجاد امنیت روانی برای کارکنان سازمانی که درگیر آموزش‌های مربوط به دگرگونی پایدار فرهنگ است چند جنبه دارد که تقریباً باید به طور همزمان اجرا شوند. در این جا این جنبه‌ها را از نظر ترتیب اجرا ردیف کرده‌ایم اما مدیر تغییر باید آماده اجرای تمام آن‌ها باشد.

- ۱- اتخاذ یک دیدگاه مثبت و گیرا. کسی که هدف تغییر واقع شده باشد باور کند که آموختن اندیشه و رفتار جدید به سود او و سازمان اوست. مدیریت ارشد سازمان باید این دیدگاه را عمیقاً باور داشته باشد.
- ۲- آموزش رسمی. کسی که قرار است اندیشه، باور و مهارت‌های تازه به دست آورد باید به تمام ملزومات آموزشی مربوط دسترسی داشته باشد.
- ۳- مشارکت یادگیرندگان. آموزش رسمی هنگامی پا می‌گیرد که افراد حس کنند به شیوه غیررسمی نیز می‌توانند بیاموزند. شیوه یادگیری هرکس کمابیش با دیگران فرق دارد. پس باید یادگیرنده‌گان در طراحی فرآیند یادگیری خود مشارکت کنند.
- ۴- آموزش غیررسمی گروه‌ها و نیم‌های "خانواده". از آنجا که باورهای فرهنگی در گروه پا می‌گیرد، آموزش و تمرین‌های غیررسمی باید برای هر گروه فرآهم آید به گونه‌ای که باورها و معیارهای تازه به شکل گروهی در آن نقش بندد. کسی که می‌خواهد چیزهای تازه بیاموزد نباید حس کند با پیوستن به گروه‌های آموخته، تکروی کرده و از یاران قدیم خود دور افتاده است.
- ۵- زمینه تمرین، مربی، بازخورد. کسی که وقت، منابع، مربی و بازخورد از عمل کرد خود نداشته باشد نمی‌تواند به طور پایدار چیز تازه‌ای بیاموزد. زمینه تمرین اهمیت ویژه دارد زیرا باید بتوان بدون اخلال در روند کار سازمان، اشتباه کرد و از اشتباهات پند گرفت.
- ۶- الگوهای مثبت. شیوه جدید اندیشه و رفتار ممکن است چنان متفاوت باشد که پیش از اجرای آن لازم باشد نمونه آن دیده شود. یعنی باید پندار و رفتار تازه در کسانی که سرمشق قرار داده‌اید موجود باشد.
- ۷- گروه‌های پشتیبانی. باید گروه‌هایی برای بحث درباره آموزش درست شود. افراد باید بتوانند با دیگرانی که مانند آنان دچار دشواری‌ها و خستگی‌های ناشی از یادگیری چیزهای تازه هستند حرف بزنند تا بدین ترتیب بتوانند برای رویارویی با دشواری‌های مربوط به آموختن شیوه‌های تازه یار یکدیگر باشند.
- ۸- سیستم‌ها و ساختارهای همساز. بسیار مهم است سامانه‌های پاداش و تنبیه و ساختار سازمانی بنگاه با شیوه‌های نوین اندیشه و رفتار، همساز باشند. مثلاً اگر شخص در حال آموختن همکاری تیمی است، نظام پاداش باید جهت‌گیری تیمی داشته باشد و نظام تنبیه نیز باید رفتارهای تک روانه، خودخواهانه و تجاوزکارانه را هدف قرار دهد. ساختار سازمانی نیز باید اجازه کار تیمی را بدهد.

بسیاری از برنامه‌های دگرگونی پایدار، به دلیل بی‌توجهی به هشت شرط فوق به شکست می‌انجامند. اگر به دشواری برقراری هر هشت شرط و به منابع و انرژی مورد نیاز برای اجرای آن‌ها بیندیشیم، آنگاه از این که چرا عمر برنامه‌های دگرگونی بسیار کوتاه است یا چرا بسیاری از آن‌ها هرگز به عمل در نمی‌آیند، چندان در شگفت نخواهیم شد. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۱۶۲)

گام دوم: یادگیری مفاهیم تازه و یافتن معنای تازه برای مفاهیم کهنه. (تقلید و مشابهت در برابر کاوش و آزمون و خطا) بدین ترتیب می‌توان گفت برای یادگیری مفاهیم تازه، یافتن معنای تازه در مفاهیم کهنه و تعیین شاخص‌های جدید تکامل اساساً دو سازوکار وجود دارد: یکی تقلید از یک الگو و مشابهت با وی و دیگری تعریف نقش‌هایی برای خویش تا آنگاه که یکی از آن‌ها درست در آید. انتخاب با مدیر تغییر است که کدام راه را پیش پا بگذارد. وی می‌تواند در یک برنامه آموزشی با استفاده از مورد کاوی نشان دادن فیلم، نقش‌آفرینی یا شبیه‌سازی، الگو معرفی نماید. می‌تواند افرادی را که مفاهیم تازه را یاد گرفته‌اند به کلاس آورد و دیگران را به پرس‌وجو از وی برانگیزاند. این شیوه یادگیری هنگامی بیش‌ترین اثر را دارد که مفاهیم مورد نظر و راه تازه‌ای که سازمان خیال دارد پیش گیرد، روشن باشد. با وجود این گاه ما چیزهایی را از طریق تقلید می‌آموزیم اما چندی بعد به این نتیجه می‌رسیم که سازگاری چندانی با منش ما یا روابط ما ندارند. یعنی همین که تنها می‌شویم و از الگو خبری نیست، به رفتار سابق خود بازمی‌گردیم.

برعکس، اگر می‌خواهید چیزهایی که افراد می‌آموزند با منش آنان جور باشد باید الگوها را کنار بگذارید و آموزندگان را تشویق کنید محیط خود را بکاوند و راه خویش را بیابند. اصل کلی این است که هدف نهایی و شیوه جدید کار کردن، برای مدیر تغییر کاملاً روشن باشد. اما این به معنای آن نیست که تمام افراد به شیوه وی به هدف خواهند رسید. وارد کردن یادگیرندگان در فرآیند یادگیری به این معنا نیست که یادگیرنده درباره هدف نهایی حق انتخاب دارد، بلکه به این معناست که بتوان راه رسیدن به هدف را وفق سلیقه خود برگزیند. (شاین، ۱۳۸۳؛ ص ۱۶۷)

گام سوم: نهادینه کردن مفاهیم و معانی تازه. (نهادینه‌سازی مجدد)  
آخرین گام فرآیند دگرگونی پایدار، نهادینه کردن مفاهیم تازه است به گونه‌ای که یک رفتار تازه پدید آید. اگر این رفتار با سایر جنبه‌های منش فرد سازگار باشد و انتظارات افراد مهم

محیط کار و محیط اجتماعی را برآورده، به یک عنصر پایدار در وی و سرانجام در گروه تبدیل خواهد شد. اما هرگاه فرد مفهوم تازه‌ای یاد گیرد و این به رفتاری منجر شود که با محیط کاری با اجتماعی وی سازگار نباشد، دو حالت ممکن است پیش آید: فرد اگر گروه برایش مهم باشد به رفتار قدیم خود برمی‌گردد، ولی اگر رفتار تازه را بیش‌تر بپسندد، از گروه جدا می‌شود. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۱۶۸)

#### تشکیل گروه پیش‌تاز

یادگیری و تغییر تکاملی، جریانی است پیوسته؛ سازمان‌ها سیستم‌های پویایی هستند که با محیط پر از دگرگونی در تعامل‌اند. دگرگونی پایدار هنگامی مطرح می‌شود که مدیریت ارشد پس از نفی وضع موجود به بازنگری باورهای بنیادی سازمان بپردازد. غالباً پس از این بازنگری‌ها آشکار می‌شود که بیماری را می‌توان بدون تغییر عناصر فرهنگی بهبود داد. اما اگر مدیریت ارشد تشخیص دهد که برخی از عناصر فرهنگی کارایی خود را از دست داده است، باید برنامه‌ای برای دگرگونی پایدار ترتیب دهد و برای وقوع آن، فرآیند مدیریتی مناسب طراحی کند. نوع اقدامات لازم برای دگرگونی بسته به محیط فرق می‌کند اما تقریباً در تمام برنامه‌هایی از این دست، یک گروه پیش‌تاز برای آموختن و آزمایش رفتار تازه تشکیل می‌شود. ناآموزی یک باور مشترک و آموختن یک چیز ناشناخته به جای آن، آزار دهنده است. فلسفه تشکیل گروه پیش‌تاز این است که عده‌ای از کارکنان در حاشیه سازمان و به موازات فعالیت‌های عادی در معرض طرز فکر تازه قرار گیرد تا نقاط قوت و ضعف عناصر فرهنگی موجود و همسوی یا ناهم‌سویی آن‌ها با تغییرات مورد نظر آشکار و ارزیابی شود.

به آسانی می‌توان گفت آنان که در بست درون سازمان درگیر هستند نمی‌توانند فرهنگی را که خود در درون آن شناورند به روشنی ببینند و لذا نمی‌توانند ارزیابی درستی از آن داشته باشند. از سوی دیگر ارزیابی در بست فرهنگ از بیرون، به همان اندازه نادرست است زیرا بیرونی‌ها از زیربوم فرهنگ سازمان آگاهی چندانی ندارند که بتوانند آن را ارزیابی کنند. چاره این است که افراد کلیدی درونی با همکاری مشاوران، در گروه پیش‌تاز گرد آیند و پس از فرهنگ سنجی، برنامه دگرگونی پایدار را طراحی کنند. تشکیل گروه پیش‌تاز و آموختن باورهای تازه و طراحی فرآیندهای لازم برای تزریق باورها به سازمان وقت می‌برد. تغییر باورهای بنیادی سازمان به معنای واقعی، بدون تخریب و بازسازی سازمان، بین پنج تا پانزده سال یا بیشتر به درازا می‌کشد. (شاین، ۱۳۸۳؛ ۱۶۹)

### رهبران و کارگزاران تغییر

رهبر تغییر را می‌توان کسی دانست که در نفی وضع موجود سازمان و برانگیختن افراد به تغییر به اندازه کافی نقش دارد. بنابراین رهبر تغییر برای این که بتواند دیگران را به ایجاد تغییر و آموختن چیزهای تازه برانگیزد باید دست کم این سه ویژگی را داشته باشد:

۱- اعتبار. باید حرفش را باور کنند.

۲- روشن زایی. حرفش شفاف و معقول باشد.

۳- توان ابلاغ. باید بلد باشد با گفتن و نوشتن، آنچه را برای آینده سازمان در سر می‌پروراند و آثار آن را با دیگران در میان بگذارد. وقتی انگیزه پدید آمد کارگزاران تغییر (تیم تغییر) می‌توانند پا پیش بگذارند و فرآیندهای لازم را طراحی کنند. (شاین، ۱۳۸۳: ۱۷۸)

### تغییر فرهنگ انقلابی

چنانچه فرآیند "تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی‌شده و ساختارمند" نتایج لازم را به بار نیاورد، رهبران تغییر به اقدامات شدیدتر دست می‌زنند. رایج‌ترین شیوه این است که مدیرعاملی از بیرون می‌آورند که ارزش‌ها و باورهای متفاوتی از فرهنگ موجود دارد. اگر در بخش‌هایی از خرده‌فرهنگ‌های سازمان "قلمه‌ای" با این ویژگی یافت شود، می‌تواند این نقش را بر عهده گیرد. در این حالت معمولاً هیئت مدیره به مدیرعامل جدید اختیار می‌دهد برای بهتر سازی عمل کرد سازمان چرخش عمده‌ای پدید آورد و به طور صریح یا ضمنی برای این کار مهلتی به او داده می‌شود. در وخیم‌ترین حالت ممکن است از بیرون مدیر چرخش معرفی بیاورند. که تعهد کند با دست زدن به هر اقدامی که لازم باشد. وضع سازمان را به حالت مطلوب برساند.

اگر مدیر جدید چرخش موانع عمده‌ای در فرهنگ موجود ببیند، تحت فشار زمان چاره‌ای جز گذار از یک برهه تخریب فرهنگی نیست. شمار زیادی از مدیران سازمان یا باید پندار و رفتار تازه را بپذیرند یا ناچار به ترک سازمان می‌شوند. در برخی موارد یک مدیر توانمند و فرهنگ‌کهنه می‌تواند در کادرهای مدیریتی موجود تغییر ایجاد کند. اما کادرهای موجود غالباً به فرهنگ کهنه که موجب کامیابی آنان بوده می‌چسبند و لذا پیش از آغاز به حل مشکل سازمان باید جایگزین شوند. بدین ترتیب نباید گمان کنیم بدون هزینه سنگین انسانی تحول عمده فرهنگی ممکن است. برای تخریب فرهنگ کهنه، سازمان باید صاحبان آن‌ها را متحول یا اخراج کند. (شاین، ۱۳۸۳: ۲۰۹)

نظریه اقتصاد مقاومتی که برای اولین بار توسط رهبر معظم انقلاب بیان گردید یک شعار زودگذر نبوده و تنها راه گذر از شرایط تحریم در شرایط دشمنی کشورهای متخاصم با کشورمان است.

سازمان آجا به عنوان یکی از نهادهای بسیار مهم کشور جمهوری اسلامی ایران باید سازوکار خود را در جهت اجرای اقتصاد مقاومتی در مجموعه خود بکار بندد.

خوشبختانه مفهوم نظام اقتصاد مقاومتی برای ارتش مطلب جدیدی نبوده و به نوعی جزء اصول مدیریتی آجا است.

سازمان آجا همچون تمامی سازمان‌ها اهداف خود را توسط کارکنان محقق می‌سازد. بنابراین قبل از پیاده‌سازی هر نظامی بایستی در کارکنان فرهنگ لازم برای پذیرش تغییر را ایجاد نمود. زیرا هر اقدامی بدون توجه به نیروهای فرهنگی نمی‌تواند نتایج قابل پیش‌بینی مطلوبی داشته باشد. بنابراین فرهنگ‌سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزای سازمان را به هم می‌چسباند؛ فرهنگ‌سازمانی شالوده تاریخی دارد و نمی‌توان رابطه بین فرهنگ‌سازمانی و تاریخ سازمان را نادیده انگاشت، فرهنگ‌سازمانی به طور ناگهانی و اتفاقی به وجود نیامده است بلکه سوابق تاریخی موجب چنین نگرش به آن شده است. بنابراین تغییر چنین فرهنگی با تصمیمات خلق‌الساعه محال است و چنین تصمیماتی به طور قطع نمی‌تواند سازمان را به اهداف مطلوب خود هدایت نماید.

تغییر فرهنگ در سازمان آجا (به فرهنگ اقتصاد مقاومتی) نیاز به الزاماتی دارد، هر چند که تأسیس سازمان‌هایی همچون جهاد خودکفایی، کارخانجات هواپیماسازی اوج نهاجا و سایر اقدامات مدیریتی با چنین هدفی از سالیان گذشته صورت پذیرفته است، ولیکن امروزه با فرمایشات مقام معظم رهبری بایستی تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر به این موضوع نگاه کرد تا بتوان در مدت زمان اندک بهترین اثربخشی را از توانمندی‌های موجود در سازمان در جهت اقتصاد مقاومتی بتوان برداشت.



### نتیجه‌گیری:

به منظور پیاده‌سازی اقتصاد مقاومتی در آجا بهتر است تمام فرماندهان در مورد نیروهای فرهنگی (نیروهای ناشی از فرهنگ سازمانی است) آموزش لازم ببینند و بدانند که هر اقدامی نیازمند تغییر نگرش‌ها در فرهنگ‌سازمانی است. بدون توجه به فرهنگ‌سازمانی هرگونه اقدامی می‌تواند به از بین بردن زمان، هزینه و کارکنان باارزش سازمان بیانجامد. فرماندهان و مسئولینی که در درون سازمان هستند نمی‌توانند فرهنگ حاکم بر آن را ببینند، بنابراین باید از مشاورین حرفه‌ای برای اجرای این تغییرات استفاده نمایند. این مشاورین می‌توانند از مدیران موفق‌تری باشند که مدتی است از سازمان جدا و در سازمان‌های دیگر مشغول فعالیت می‌باشند.

رهبر تغییر باید از فرماندهانی باشد که کارکنان حرف وی را قبول داشته و سخنان وی شفاف و معقول باشد.

در نهایت چنانچه تغییر فرهنگ برنامه‌ریزی شده و ساختارمند نتواند پاسخگوی نیاز سازمان باشد مسئولین باید برای هر سازمانی فرماندهان و رؤسایی با اختیارات کافی از خارج سازمان مربوط قرار دهند تا بتوانند به اهداف سازمان در راستای اقتصاد مقاومتی دست یابند.

### منابع:

- ال. دفت، ریچارد (۱۳۸۰) تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ج ۲، ج ۳.
- پویا، علی، نقش تجارت و اقتصاد مقاومتی، روزنامه کیهان، شماره ۲۰۲۴۸۴، ۱۴/۴/۱۳۸۹.
- لوئیس، فدیر (۱۳۸۳) خودآموز اقتصاد، فیروز خلعتبری، تهران، انتشارات شب‌ویز، چاپ چهارم.
- ساموئلسمن، هاوس نورو (۱۳۸۴) اصول علم اقتصاد، مترجم محمد خام، مرتضی تهران، شرکت انتشارات علمی فرهنگی؛
- شاین، ادگار (۱۳۸۳) فرهنگ‌سازمانی، ترجمه محمدابراهیم محجوب، تهران: انتشارات سازمان فرهنگی فرا.
- جوهج، ماری (۱۳۸۵) تئوری سازمان، ترجمه حسن دانائی فرد، تهران، نشر افکار، جلد دوم،

- مشبکی، اصغر(۱۳۷۷)مدیریت رفتار سازمانی؛ انتشارات ترمه، چ ۱
- مصباحی مقدم(۱۳۹۱) ماهنامه آموزش و اطلاع‌رسانی معارف، شماره ۹۲، مرداد و شهریور
- رابینز، استیفن پی(۱۳۹۱) مبانی رفتار سازمانی؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ویرایش اول، چ ۳۹.
- روح الامینی، محمود(۱۳۸۸)زمینه فرهنگ شناسی، تهران: انتشارات عطار؛ چ ۸.
- نجفی، منیره؛ نجارزاده، رضا(۱۳۸۲)واژه‌های کلیدی اقتصاد خرد و کلان، تهران، شرکت نشر و چاپ بازرگانی وابسته به مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- کیافر، شهرزاد، پایگاه [www.banki.ir](http://www.banki.ir) ۱۳۹۱/۵/۱۷
- پایگاه [www.khamenei.ir](http://www.khamenei.ir) ۱۳۹۲/۱/۵
- Quinn. R(1999). “Diagnosing culture and changing organizational culture. “Newyork: Addison Wesley.