

## فرهنگ سازمانی و منابع انسانی در سازمان

سلیمان خلیل طهماسبی

کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، گرایش مالی، مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد لردگان، ایران

### چکیده

فرهنگ سازمانی، جو حاکم بر محیط سازمان است که افراد در آن فعالیت می‌کنند و رفتار آنها شکل می‌گیرد که این موضوع خود در عملکرد کارکنان سازمان نقش بسزایی دارد. از آنجایی که نیروی انسانی، کمیاب ترین و گرانترین سرمایه‌های هر نوع سازمان محسوب می‌شوند؛ معمولاً پایین بودن عملکرد کارکنان یکی از مسائل سازمانی می‌باشد. یکی از اهداف اصلی هر سازمان، دستیابی به عملکرد است. برای رسیدن به این هدف، راهی جز توسل به نوعی دیدگاه سیستمی، بومی و کاربردی وجود ندارد. موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک طرف و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی، از طرف دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در موفقیت آنها بوده است که در این میان، فرهنگ سازمانی و خلاقیت به عنوان عوامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شوند. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم و وجود خلاقیت افراد، ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها احساس مسئولیت و تعهد از کار احساس رضایت می‌کنند که این امر در کنار مدیریت قوی، موجب بهبود روحیه، انگیزش، افزایش عملکرد سازمان و بهره‌وری کارکنان می‌گردد. فرهنگ، واژه‌ای فارسی و مرکب از دو جزء «فر» و «هنگ» است. «فر» پیشوندی به معنای جلو و بالاست و «هنگ» به معنی کشیدن و تعلیم و تربیت. معادل انگلیسی فرهنگ، واژه کلچر است به معنای کشت و کار یا پرورش. در ادبیات عرب، دانشمندان علوم اجتماعی واژه «ثقانه» را معادل فرهنگ قرار داده‌اند که از ریشه‌ی «ثقت» به معنی آموختن و یافتن آمده است.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، استراتژی منابع انسانی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز

## مقدمه

(بیانچی، ۲۰۱۵) علوم انسانی ارائه شده که برخی از متداولترین آنها عبارتند از:

- ۱ - نظامی اعتقادی که بین افراد جامعه مشترک است.
- ۲ - ارزش‌های قوی که به طوری گسترده میان اکثر افراد جامعه مشترک است.
- ۳ - نمادی همچون داستان‌ها، اسطوره‌ها، تکیه کلام‌ها و ضرب‌المثل‌ها که منتقل می‌شود.
- ۴ - مجموعه‌ای از باورهای مشترک و پایدار که از طریق ابزار متنوع نمادی، منتقل شده و در زندگی ایجاد معنی و مفهوم می‌کند. فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از موثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. نظر به اینکه فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمان نگاه می‌کند، از این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمانی به عنوان زیر بنای بستر تحول است (چی ون، ۲۰۱۶: ۱۰). ارزش‌های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار می‌گیرد معرف فرهنگ قوی آن سازمان خواهد بود. هر قدر اعضای سازمان ارزش‌های اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهد بیشتری نسبت به آنها داشته باشند، سازمان مزبور دارای فرهنگ قوی تری خواهد بود.

مقوله فرهنگ سازمانی برای اولین بار در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه فرهنگ سازمانی» در فصلنامه علوم اداری در سال ۱۹۷۹، در آمریکا مطرح گردید. البته قبل از آن در سال ۱۹۶۴، توسط «بلیک و موتن» از واژه «جو و فضای سازمانی» یاد شده است که در سال ۱۹۷۶ توسط «آلن و سیلور زویک» بسط داده شد (رابینز، ۱۳۸۷):

مشبکی، (۱۳۷۷) فرهنگ سازمانی را «مجموعه‌ای از ارزشهای کلیدی، باورهای راهنما، و تفاوت‌هایی می‌داند که در اعضای یک سازمان مشترک است. فرهنگ سازمانی چسب اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدبیرهای نمادی، و آرمانهای اجتماعی اعضای سازمان را به هم می‌پیوندد. بر خلاف آنچه انسان ممکن است بپندارد، یک فرهنگ نیرومند، به ضرورت، فرهنگی خوب به شمار نمی‌آید. سرشت ارزشهای بنیانی یک فرهنگ از نیرومندی و قوت آن مهم تر است. فرهنگ با توجه به تاثیرپذیری از محیط‌های درون و برون سازمانی، قابل تغییر و دگرگونی است و خاصیت پویایی دارد.

1. Bianchi
2. Chih-Wen Wu
3. Blake and Mouton, "the term" barley and organizational climate
4. Allen & Silver Zwick
5. Robbins

ادگار شاین<sup>۶</sup> پیرامون فرهنگ سازمانی، بر این عقیده است که این فرهنگ دارای سه سطح به شرح زیر است:

**سطح اول:** سطح فوقانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد و شامل رفتارها و علائم و نمادهای فیزیکی است.

**سطح دوم:** سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد و شامل هنجارها، باورها، ارزش ها و نگرش ها است.

**سطح سوم:** سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد و شامل مفروضات و اعتقادات بنیانی و اساسی است. طبق نظر فلمولتز و راندل<sup>۷</sup> فرهنگ سازمانی حداقل در پنج حیطه مختلف می تواند خود را بر روی سازمان آشکار سازد. این حوزه ها عبارت هستند از:

۱- طرز نگرش و برخورد سازمان با کارکنان.

۲- طرز نگرش و برخورد سازمان با مشتریان.

۳- معیارهای عملکرد و مسئولیت پذیری.

۴- کارگروهی بین افراد سازمان.

۵- شیوه عملکرد سازمان به عنوان عضوی از جامعه خود. در یک سازمان، فرهنگ نقش های متفاوتی ایفا می کند. فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است؛ نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند؛ در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود می آورد که بسی بیش از منافع شخصی فرد است. فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می گردد (رابینز، ۱۳۸۷).

عواملی که در ایجاد یک فرهنگ سازمانی نقش اساسی دارند. عبارتند از:

الف) بنیانگذاران سازمان. ب) محیط. ج) کارکنان سازمان. چون عوامل متعددی بر فرهنگ سازمانی موثر است در نتیجه فرهنگ های متعددی در سازمان های امروزی ملاحظه می شود.

**عواملی نظیر:** نفوذهای بیرونی با پایگاه های گسترده، ارزشهای اجتماعی و عامل های ویژه سازمانی جزء عواملی هستند که بر فرهنگ سازمانی موثر بوده و تعدد فرهنگ های سازمانی امروزی را سبب شده است. لذا برای شناخت بیشتر و بهتر آنها صاحب نظران مدیریت برای آن تقسیم بندی های متعددی ارایه کرده اند که بعضی از آنها در زیر آورده شده است (چی ون، ۲۰۱۶:۳۶). کتزدور یسن و میلر فرهنگ را به گونه زیر تقسیم کرده اند:

۱- فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا.

۲- فرهنگ پرهیز کننده در برابر فرهنگ کامیابی جو.

۳- فرهنگ سیاسی شده در برابر فرهنگ متمرکز بر هدف.

۴- فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده.

در نوع دیگر از تقسیم بندی چهار نوع فرهنگ سازمانی توسط دیویس (۱۳۷۳) بشرح ذیل ارائه شده است فرهنگ علمی، ۲- فرهنگ باشگاهی ۳- فرهنگ تیمی ۴، - فرهنگ تدافعی<sup>۱</sup>؛ تقسیم بندی دیگری که از فرهنگ سازمانی ارایه شده است، فرهنگ غالب و غیر غالب است. معمولاً در سازمان یک فرهنگ وجود دارد که مورد قبول اکثریت افراد سازمان واقع می شود و عموماً توسط افراد رؤسا سازمان پذیرفته می شود، این فرهنگ، فرهنگ غالب است که شامل ارزش ها، هنجارها و باورهای سازمان است در ابتدای شروع به کار سازمان، ممکن است افراد جداگانه به عضویت چند پاره فرهنگ درآیند. این پاره فرهنگ ها باهم ستیز می کنند تا عنوان فرهنگ غالب را به خود اختصاص دهند. طبیعی است در نهایت فرهنگی که بیش از سایر فرهنگ ها مورد تایید، تاکید و پذیرش اعضای سازمان واقع گردد بعنوان فرهنگ غالب سازمان تلقی می شود (چی ون، ۲۰۱۶: ۸).

فرهنگ سازمانی را به گونه دیگر شامل چهار نوع زیر دانسته اند:

الف) فرهنگ انطباق پذیر

ب) فرهنگ رسالت (ماموریت)

ج) فرهنگ مشارکت

د) فرهنگ سازگاری: موسسه مشاوره ای مدیریت فرهنگ سازمان ها را به چهار دسته به شرح زیر تقسیم بندی نموده است (دیویس<sup>۱</sup>، ۱۳۷۳: ۲۸). ۱- فرهنگ وظیفه مدار ۲- فرهنگ فرآیند مدار ۳- فرهنگ زمان مدار ۴- فرهنگ شبکه مدار<sup>۲</sup> می توان میزان قدرت و اقتدار فرهنگ سازمانی را براساس دو معیار بسیار مهم یکی تعداد اعضای متعهد به ارزشها و هنجارها و دیگری میزان تعهد آنها تعیین کرد. سه نوع فرهنگ سازمانی حاصل از کنار هم گذاشتن عامل اعضای متعهد و میزان تعهد عبارتند از:

۱- **فرهنگ قوی:** فرهنگ سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب، زیاد و میزان تعهد آنها قوی باشد.

۲- **فرهنگ میانه:** این گونه فرهنگ ها حد فاصل دو فرهنگ قوی و ضعیف هستند. برخی دارای اعضای متعهد زیاد هستند که میزان تعهد آنها کم است و برخی هم دارای تعداد کمی افراد متعهد اما با میزان تعهد بسیار هستند.

9. scientific culture, team culture - club culture - the culture of self-

10. culture adaptable b) culture mission (mission) c) The corporate cultureD) a culture of compliance

11. Management Hyfrhng

12. Davis

13. The task culture Mdar2- process-oriented culture 3. Culture Culture Mdar4- time circuit network

۳- فرهنگ ضعیف: افراد در این سازمانها تعهد اندک و وضعی به ارزش های سازمان دارند و افراد دارای این تعهد هم نادر و محدود می باشند. مورهد و گریفین (۱۳۸۰) مشخصات زیر را برای فرهنگ سازمانی قوی برشمرده اند:

- ۱- تعهد اجتماعی
- ۲- وجدان کار
- ۳- مدیریت کیفی
- ۴- فرهنگ رقابتی
- ۵- تطبیق فرد با شغل
- ۶- غنی سازی شغل
- ۷- توسعه شغلی
- ۸- گردش کار به وسیله چرخش شغل
- ۹- علاقه و وفاداری به سازمان
- ۱۰- اعتماد به نفس<sup>۱۵</sup>

چهار نوع فرهنگ ناشی از تبادلات یا تعامل افراد در درون سازمان و تحت تاثیر ارزش ها و اعتقادات حاکم بر سازمان می باشند. این چهار نوع فرهنگ سازمانی عبارتند از:

- ۱- فرهنگ اجماعی (مشارکتی).
- ۲- فرهنگ توسعه ای (ایدئولوژیک)
- ۳- فرهنگ معقول (عقلانی)
- ۴- فرهنگ سلسله مراتبی<sup>۱۶</sup> به منظور بررسی و تشریح فرهنگ سازمانی، شناخت الگوی فرهنگ سازمانی و یا چهار چوب نظری آن ضرورت دارد، به همین منظور الگوهای فرهنگ سازمانی متعددی مطرح گردیده که می توان از الگوی پارسونز، الگوی اوچی، الگوی هافستد و همکاران، الگوی لیت وین و استرنیگر، الگوی پیترز و واترمن، الگوی هفت S شرکت مشاوره، الگوی دیویس، مکتزی الگوی کلب و همکارانش، الگوی کیلمن و سکستن، الگوی رابینز<sup>۱۷</sup> نام برد. فرهنگ سازمانی، چیزی نیست که ناگهان از آسمان نازل شود. آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می گردد. هر سازمانی به محض ایجاد، در همان مراحل آغازین خود نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می سازد و آن را در سالهای حیات

14. Moorhead and Griffin

15. conscience - social commitment - management culture - matching people with jobs, job enrichment. career development workflow by rotating - interest and loyalty confidence

16. Culture consensus (corporate) culture. Development (ideological). Culture reasonable (rational). hierarchical culture.

17. Parsons pattern, pattern Ouchi, Hofstede et al pattern, pattern Litwin and Astrnygr, Peters and Waterman pattern, the pattern of seven S Consulting, pattern Davis, Mackenzie Kolb and his colleagues pattern, pattern Vskstn Kilman, pattern Robbins

خود به شیوه‌ای خاص پرورش می‌دهد. به اعتقاد «رابینز» عادت‌ها و رسوم و شیوه کلی انجام کارها در سازمان، عمدتاً ناشی از آن است که قبلاً چه کاری صورت گرفته و موفقیت آن در چه سطحی بوده است. هر فرهنگی بویژه فرهنگ‌های قوی، بازتابی از ارزش‌های موسس یا موسسان خویش است. ارزش‌ها، از آغاز تکوین سازمان، در ذهن بنیان‌گذاران و کارکنان اولیه حک می‌شوند. سپس، از طریق داستان‌هایی که درباره موسس یا موسسان منتشر می‌شود و تجربه‌هایی که به دست می‌آیند، به دیگران منتقل شده و زنده می‌ماند. به اعتقاد «طوسی»، رهبران سازمانی می‌توانند در پدیدآوری و هدایت فرهنگ سازمانی نقشی کوشا داشته باشند. آنان می‌توانند فرهنگ‌های سازمانی خود را پدید آورند، حفظ و دگرگون سازند و یا آنها را یکپارچه کنند. رهبرانی که به حفظ و پایدارسازی فرهنگ می‌پردازند، رهبرانی نهادی هستند که در جامعه قهرمانان کارکنان سازمان درآمده و به حفظ و نیرومندی سازمان دست می‌زنند. با توجه به گفته طوسی، می‌توان نتیجه گرفت که رؤسا سازمان، تنها از فرهنگ سازمانی پیروی نمی‌کنند بلکه یکی از نقش‌های مهم آنها، وضع ارزش‌های فرهنگی مناسب است. در واقع می‌توان گفت آنها فرهنگ سازی می‌کنند و این نقش، امروزه با توجه به اهمیت انسان‌ها در رویارویی با تغییرات محیطی، یکی از مهم‌ترین نقش‌های رهبران سازمانی است (داوری، ۲۰۱۴: ۵)<sup>۱۸</sup>

### شیوه فراگیری فرهنگ

یک فرهنگ به شکل‌های گوناگون به کارکنان و اعضای سازمان منتقل می‌شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: داستان، آداب و رسوم، امتیازات ویژه، زبان رمز.

۱- **داستان:** داستان‌های نقل شده از گذشته سازمان برای کاهش نیروی کار، واکنش نسبت به خطاهای گذشته و خو گرفتن با سازمان است. داستان‌ها می‌توانند زمان حال را به گذشته پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند.

۲- **آداب و رسوم:** آداب و رسوم یعنی کارهایی که مرتب تکرار می‌شوند، ارزش‌های اصولی سازمان را تقویت و تأیید و مهم‌ترین هدف‌ها را مشخص می‌کنند و سرانجام این که معرف افراد مهم هستند. به عنوان مثال: برپایی مراسمی جهت تقدیر از افراد موفق سازمان

۳- **امتیازات ویژه:** امتیازات ویژه می‌توانند معرف مقام و اهمیت مدیران عالی سازمان باشند و همچنین این امتیازات می‌توانند چنین پیامی را به دیگران مخابره کنند که سازمان مزبور طرفدار چه نوع رفتاری است (یعنی خطرپذیر، خودکامه یا فرد گراست). به عنوان مثال: در اختیار قرار گذاشتن هواپیماهای اختصاصی یا اتومبیل‌های بسیار مجلل با رانند برای مدیران عامل ارشد سازمان.

۴- **زبان رمز:** در بسیاری از شرکت‌ها و واحدهای سازمانی، زبان رمز معرف فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند. اعضای سازمان با یادگیری زبان مزبور می‌توانند بر عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر

تأیید بزنند. در بیشتر موارد زبان رمز یا کاربرد اصطلاحات خاص موجب همبستگی و اتحاد اعضای یک واحد سازمانی می‌شود. آیا فرهنگ سازمانی می‌تواند فرهنگ ملی را تحت الشعاع قرار دهد؟ فرهنگ ملی (در مقایسه با فرهنگ سازمانی) اثرات بیشتری بر کارکنان دارد. فرهنگ سازمانی نمی‌تواند اثرات زیادی بر رفتار افراد به هنگام کار داشته باشد ولی فرهنگ ملی از این بابت اثرات بیشتری دارد (علی پور و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۹).

### جمع بندی و نتیجه گیری

یکی از مشکلاتی که مدیران سازمان‌های با آن روبرو هستند: جمعه‌پذیری یا توجه کارکنان تازه استخدام که دارای نژادها، گروه‌های قومی یا جنسیت‌های مختلف هستند و همگون ساختن آنان با اکثریت اعضای سازمان می‌باشد، و این مشکل مسأله‌ای را به وجود می‌آورد که ما آن را معمای گوناگونی کارکنان می‌نامیم. مشکل یا معمایی که مدیریت از این نظر با آن رو به روست این است که باید بین هدف‌های متضاد نوعی توازن و تعادل برقرار کند. از سوی دیگر تأکید بر استخدام افراد از قومیت‌ها، نژادها و توانایی‌های گوناگون باعث می‌شود که سازمان نتواند به صورت یک قدرت واحد درآمد، چون در آن صورت هر عضوی به اصطلاح ساز خود را می‌زند (بیانچی و همکاران، ۲۰۱۵).

### نکات کاربردی برای مدیران

تحت شرایط زیر امکان دارد فرهنگ سازمانی تغییر کند:

**بحران شدید:** وجود چنین ضربه‌ای می‌تواند وضع موجود را دگرگون سازد و جنبه‌های معقول یا ذی ربط فرهنگ حاکم را مورد پرسش قرار دهد. نمونه‌های آن وخیم شدن وضع مالی شرکت، خسارت سنگینی که یکی از مشتریان عمده متحمل شده یا تغییرات تکنولوژیک است که شرکت رقیب به آن دست یافته است.

**جابجایی رهبر:** هنگامی که مقام ارشد یا بالاترین مقام سازمانی تغییر کند می‌تواند مجموعه‌ای از ارزش‌های اصولی به سازمان بیاورد که این نیز گونه‌ای تحول یا دگرگونی شدید به حساب می‌آید.

**سازمان تازه تأسیس و کوچک:** اگر سازمان تازه تأسیس و کوچک باشد دارای فرهنگ پابرجا نخواهد بود. به همین شیوه اگر سازمان کوچک باشد مدیریت می‌تواند به صورتی راحت تر ارزش‌های جدید ارائه کند.

**فرهنگ ضعیف:** اگر فرهنگ فراگیر باشد همه اعضا در مورد ارزش‌های آن توافق نظر داشته باشند ایجاد تغییر با مشکلات زیادی رو به رو می‌شود. فرهنگ ضعیف (در مقایسه با فرهنگ قوی) راحت تر تغییر می‌کند. لازم به یادآوری است که اگر همه این شرایط وجود داشته باشد، بازهم نمی‌توان مدعی شد که به طور حتم فرهنگ سازمان تغییر می‌کند. گذشته از این ایجاد تغییرات عمده نیاز به دوره‌های زمانی بلند

مدت دارد. بنابراین باید توجه کرد که فرهنگ سازمانی اثرات شدید بر رفتار اعضا دارد، به ویژه در کوتاه مدت و میان مدت، و به ندرت امکان دارد مدیریت بتواند از این بابت اعمال نفوذ نماید (بیانچی و همکاران، ۲۰۱۵).

### فهرست منابع و مآخذ

- اویسی، جمیله، (۱۳۸۷)، سه وجهی کردن مدیریت عملکرد اثربخش، ماهنامه تدبیر، سال شانزدهم، شماره ۱۲۳
- آزاد، ناصر و ایمان ارشدی؛ (۱۳۹۳) بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر درک حمایت از نوآوری، مجله بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۶.
- ابوالعالی، بهزاد، (۱۳۹۲)، مدیریت عملکرد (راهنمای رؤسا برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان)، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول
- احمدپور، مریم و قادرزاده، امید (۱۳۸۹)، «تعامل در فضای سایبر و تأثیر آن بر هویت دینی جوانان»، فصلنامه پژوهش جوانان، فرهنگ و جامعه، شماره ۵: ۷۵-۹۹.
- اسلوین، جیمز (۱۳۸۰)، اینترنت و جامعه، ترجمه عباس گیلوری و علی رادباوه، تهران: نشر کتابدار.
- اورت، ام. راجرز و شومیکر، فلوید (۱۳۷۶)، رسانش نوآوری‌ها: رهیافتی میان‌فرهنگی، ترجمه عزت‌اله کرمی و ابوطالب فنایی، شیراز: انتشارات دانشگاه شیراز.
- بوربورحسین بیگی، مریم (۱۳۸۳)، بررسی رابطه اینترنت و شکاف ارزش‌ها در بین دو نسل، رساله کارشناسی ارشد، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران.
- پاستر، مارک (۱۳۷۷)، عصر دوم رسانه‌ها، ترجمه غلامحسین صالحیار، تهران: مؤسسه ایران.
- پای، لوسین و دیگران (۱۳۸۰)، بحران‌ها و توالی‌ها در توسعه سیاسی، ترجمه غلامرضا خواجه سروی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- تورن، آلن (۱۳۸۰)، نقد مدرنیته، ترجمه مرتضی مردی‌ها، تهران: گام نو.
- جنکینز، ریچارد (۱۳۹۱)، هویت اجتماعی، ترجمه تورج یاراحمدی، تهران: نشر شیرازه.
- حاجیان، ابراهیم (۱۳۸۸)، جامعه‌شناسی هویت ایرانی، تهران: پژوهشکده تحقیقات استراتژیک.
- خلقتی، مرضیه (۱۳۸۷)، بحران‌های هویت‌های مجازی در گمنامی چت، درس مدیریت بحران، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران.
- ربیعی، علی (۱۳۸۷)، «رسانه‌های نوین و بحران هویت»، فصلنامه مطالعات ملی، سال نهم، شماره ۴: ۱۴۹-۱۷۶.
- رفعت جاه، مریم و علی شکوری (۱۳۸۷)، «اینترنت و هویت اجتماعی»، فصلنامه جهانی رسانه، شماره ۵: ۱۷-۱.
- دبیری، افشین، (۱۳۸۶)، مدیریت عملکرد و تأثیر آن برافزایش بهره‌وری، سایت مقالات علمی ایران
- رفیع زاده. علاءالدین، عفتی. محمد علی، رونق. مریم، ۱۳۸۸، کتاب مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی - عملکرد دستگاه‌های اجرایی، تهران، موسسه توسعه و بهبود مدیریت، چاپ سوم
- زارعی متین، حسن؛ (۱۳۹۳) فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۳.

- سلطانی، ایرج، (۱۳۸۵) مراحل پیاده سازی نظام مدیریت عملکرد، ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۵
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، (۱۳۸۲)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، معاونت امور مدیریت و منابع انسانی
- سرمد. زهره، بازرگان. عباس، حجازی. الهه، (۱۳۸۵)، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگه، چاپ سیزدهم
- ساروخانی، باقر و رضایی‌قادی (۱۳۹۱)، «اینترنت و هویت ملی در میان کاربران»، فصلنامه فرهنگ ارتباطات، سال دوم، شماره ۵: ۵۱-۷۰.
- سنجقی، احمد (۱۳۹۰) خرده فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری مدیران، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزادتهران
- علی احمدی، علیرضا (۱۳۹۳) شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزادتهران
- علی رضا، علیرضا (۱۳۹۲) بررسی فرهنگ سازمانی، رضایت شغلی و رهبری تحول آفرین، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزادتهران
- علی احمدی، علیرضا (۱۳۹۳) شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت بر آن، چ اول، تهران: بی نا.
- عابدی، متین و آغاز، لیلا (۱۳۹۰)، بین فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با نفوذ آرمانی در اداره آموزش و پرورش میان فرهنگ سازمانی و رفتارهای رهبری و رضایت شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزادتهران
- عاملی، سعیدرضا (۱۳۸۲)، «دو جهانی شدن‌ها و جامعه جهانی اضطراب»، نامه علوم اجتماعی، شماره ۲۱: ۱۴۳-۱۷۴.
- عباسی‌قادی، مجتبی؛ خلیلی‌کاشانی، مرتضی (۱۳۹۰)، تأثیر اینترنت بر هویت ملی، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- عدلی‌پور، صمد (۱۳۹۱)، تحلیل جامعه‌شناختی پیامدهای شبکه‌های اجتماعی مجازی بر هویت اجتماعی کاربران جوان شهر اصفهان، رساله کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی، دانشگاه اصفهان.
- فخر زاده. محمد باقر، جعفری هرندی. سعید، (۱۳۸۹)، توانمند سازی کارکنان از منظر شفافیت نقش سازمانی، چهارمین کنفرانس توانمند سازی منابع انسانی
- قلی پور، جواد، (۱۳۹۰)، ۱۰، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد مهاباد.
- قنبری، لیلا (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد، پایان نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد تهران.

- کاستلز، مانوئل (۱۳۸۰)، عصر اطلاعات: اقتصاد، جامعه و فرهنگ، ترجمه حسن چاووشیان، جلد ۲، تهران: طرح نو.
- کوهی، کمال و حسنی، محمدرضا (۱۳۹۱)، «رابطه استفاده از رسانه‌های نوین با ابعاد هویتی در نوجوانان و جوانان ۱۴ تا ۲۹ ساله شهر تبریز»، فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، سال نوزدهم، شماره: ۱۰۹-۱۳۰.
- گزارش راهبردی (۱۳۸۵)، بررسی بحران هویت در ایران، تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک، معاونت پژوهش‌های فرهنگی.
- گودرزی، حسین (۱۳۸۴)، گفتارهایی درباره جامعه‌شناسی هویت در ایران، تهران: موسسه مطالعات ملی.
- گیبینز، جان و ریمر، بو (۱۳۸۸)، سیاست پست مدرنیته، ترجمه منصور انصاری، تهران: نشر گام نو.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۸۶)، جامعه‌شناسی، ترجمه حسن چاووشیان، تهران: نشر نی.
- میرسپاسی، ناصر، ۱۳۸۱، مدیریت عملکرد تدبیری در توانمندسازی و تقویت سرمایه‌های اجتماعی، سایت مقالات علمی ایران
- محمدی، علیرضا (۱۳۹۰) فرهنگ سازمانی و ابعاد آن با انگیزش الهام بخش در اداره آموزش و پرورش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد تهران
- مارکروات. مایکل، ترجمه: زالی. محمد رضا، ۱۳۸۵، ایجاد سازمانهای یادگیرنده، انتشارات دانشگاه تهران، مرکز کار آفرینی
- مامیزاده، ج (۱۳۹۳) تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۶۱.
- محمدی. محمد، (۱۳۸۱)، توانمند سازی کارکنان (رویکردها و فرایندها) فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳-۳۴.
- موغلی. علیرضا، حسن پور. اکبر، حسن پور، (۱۳۸۸)، ارتباط توانمند سازی و تعهد سازمانی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، دوره یک، شماره دو از صفحه ۱۱۹ تا ۱۳۲
- معینی علمداری، جهانگیر (۱۳۸۴)، «هویت و مجاز: تأثیر هویت اینترنتی»، فصلنامه مطالعات ملی، شماره ۴ : ۱۰۷-۱۲۴.
- مهدی‌زاده، شراره و عنبرین، زینب (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه میزان و نحوه استفاده از اینترنت و هویت فرهنگی جوانان»، فصلنامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات، شماره ۱۷ : ۲-۲۸.
- نصیریپور، امیراشکان و نیکو هائیه، (۱۳۹۴) رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد ایمنی و محیط زیست کارکنان، پایان‌نامه

