

## بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی

### (مورد مطالعه یک سازمان نظامی)

مصطفی رشیدی<sup>۱\*</sup>، قاسم جلیلود<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانشیار، شبکه محققین و پژوهشگران قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا، تهران، ایران

تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۴، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۴، پذیرش: بهمن ۱۳۹۴

#### چکیده

به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان مدلی از مقاصد مشترک افراد سازمان است. دلیل اصلی پرداختن به چنین پژوهشی، عدم شناخت شاخص‌های تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا است که در اعضای قرارگاه مذکور فرهنگ سازمانی را ایجاد کرده و به انجام تحول در آنجا کمک کند. نتایج پژوهش نشان داد که شاخص‌های فرهنگ تحول محور، احکام دینی و آرمان مشترک و حمایت‌های توسعه‌گرا و اطمینان بالا، به ترتیب مهمترین شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی قرارگاه مورد مطالعه هستند. نتایج مربوط به آمارهای پایایی شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۸۸ شدند. یکی از مهمترین نتایج این پژوهش، کمک به ایجاد نگرش مثبت به توانایی‌ها و شخصیت اعضای قرارگاه و نیز ایجاد جو اخلاقی و اسلامی در بین اعضای قرارگاه به منظور توسعه ارزش‌ها و اعتقاداتشان برای پایبندی اعضا به ارزش‌های والای اسلامی است.

**کلیدواژه‌ها:** تحول سازمانی، فرهنگ تحول محور، فرهنگ سازمانی، سازمان‌های دفاعی (پدافند هوایی).

#### ۱- مقدمه

صرف برنامه‌ریزی تغییر و تحول سازمانی می‌کنند و به اجرای برنامه توجه کمتری دارند.

به علاوه، جابجایی‌ها و تعویض مدیران سازمان جلوی تغییرات مستمر را در سازمان‌ها می‌گیرد لذا تغییرات، موضعی می‌شوند و پس از جابجایی مدیر اوضاع به حالت اولش باز می‌گردد. بدین ترتیب مدیرانی که فعال هستند هم فرصتی برای تحول سازمانشان پیدا نمی‌کنند. در برخی از کشورها موانع افزایش توان سازمان‌های نظامی و دفاعی، اغلب از نوع بوروکراسی است و دیرتر از دیگر اقشار و سازمان‌های دولتی به اصلاح و رفع موانع ایدئولوژیک و بوروکراتیک می‌پردازند [۱۱].

شرط لازم برای ایجاد تحول در یک سازمان و یا اجتماع، شناسایی ضرورت احساس نیاز به تحول است. به طور معمول به دو علت ضرورت تحول نادیده گرفته می‌شود: الف) نپذیرفتن این امر که تحول و دگرگونی برای بقای سازمانی امری حیاتی است. ب) نپذیرفتن این امر که با تغییرات در سیاست اقتصادی دولت، رفتار و خواسته‌های ارباب رجوعان تغییر می‌یابد و این امر از نتیجه و لزوم هماهنگی با محیط خارج و داخل

امروزه سازمان‌ها علاوه بر وظایف سنتی خود که همانا تحقق اهداف سازمانی و غایی سازمان می‌باشد می‌بایست پاسخگوی خواسته‌ها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشد. در واقع تغییرات بالقوه‌ای که می‌تواند برای بهبود عملکرد سازمان‌ها و کیفیت زندگی کاری اعضای آنها صورت پذیرد اکنون همراه با پویایی عمومی، بسیاری از سازمان‌های کاملاً پیشرو به دنبال تغییر، توسعه و بهبود خود در مدیریت افراد و عملیات هستند. بنابراین مسئولیت آن از ابتدای طرح‌ریزی تا اجرای فرآیندهای بهبود، بطور مداوم بر عهده تیم یا شخص مجری اجرای برنامه تحول می‌باشد. نقش شخص یا تیم تحول حصول اطمینان از توانایی ساختار و فرهنگ سازمان از اجرای موفقیت آمیز فرآیندهای بهبود یافته یا فرآیندهای جدید است [۶، ۷]. در اینجا به بیان کلیات تحقیق پرداخته می‌شود و در ابتدا مسئله تحقیق و سؤالات آن بیان می‌شود، در ادامه هدف اجرای طرح، اهمیت، ضرورت طرح به ترتیب آورده شده‌اند. رقابت کم بین سازمان‌های نظامی و دفاعی دلیلی بر کم توجهی آنها به مقوله تحول سازمانی است. سازمان‌های دفاعی بیشتر، انرژی خود را

\*Frank.Wiseman1990@gmail.com

نظام یا نیروی نظامی که در بسیاری از کشورها به طور کلی به آن ارتش گفته می‌شود غالباً سازمانی است که توسط ملت انتخاب و به قدرت می‌رسد و معمولاً برای دفاع از کشور یا حمله به دیگر کشورها با تهدیدات بالفعل یا بالقوه به وسیله سلاح می‌جنگد. سازمان‌های نظامی و دفاعی از لحاظ ساخت داخلی دارای مشخصه‌هایی هستند و براساس نوع فعالیت به درجات و گروه‌های مختلف تقسیم می‌شوند. تأکید بر کاربرد درجات و مدارج مختلف توسط نشانه‌ها و صدور دستورات جهت برقراری رابطه رشته‌های مختلف با یکدیگر و همچنین نوع انضباط حاکم، جزء لاینفک هسته اصلی تمام سازمان‌های نظامی بوده و از مهمترین موضوعات و مسائل مورد بررسی علوم نظامی به شمار می‌آید. پادگان، محلی تقریباً ثابت است و شمار سربازان مستقر در آن از قرارگاه‌های نظامی کمتر است. قرارگاه نظامی معمولاً محل استقرار لشکرها در جنگ و عملیات دیگر است. پدافند در مفهوم کلی، مجموعه اقداماتی است که به منظور دفع، خنثی سازی، کاهش تأثیر اقدامات آفندی دشمن و جلوگیری از دستیابی دشمن به اهداف خودی انجام می‌گیرد [۱۲، ۱۱].

## ۲-۲ تحول سازمانی

اساس تحول سازمانی بر بینش و آگاهی‌های حاصل از پویایی گروهی طرح عملی مرتبط با تغییر برنامه‌ریزی شده استوار است. تحول سازمانی در راه تکامل خود به چاره اندیشی منسجم از نظریه‌ها و کاربردها رسیده است که می‌تواند بسیاری از مسائل مهم انسانی موجود در سازمان را حل و فصل کند. تحول سازمانی، از تشکیلات سازمان‌ها و همچنین افراد درون آنها و چگونگی کارکردشان و نیز در زمینه تغییر برنامه‌ریزی شده‌ای که منجر به تربیت افراد، گروه‌ها و سازمان به کارکرد بهتر می‌شود سخن به میان آورد. اگر سازمانی بخواهد در این محیط پیچیده و ناپایدار باقی بماند و همچنین علاوه بر بقا در این محیط رقابتی رشد و توسعه در جنبه‌های مختلف داشته باشد، ضرورت دارد که نسبت به تغییر و تحول حساسیت بیشتری نشان دهد. افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کاهش هزینه‌ها، دستیابی به موقعیت مطمئن برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، افزایش قدرت پیشبینی و تنوع بخشیدن به تعدد و تنوع محصولات و خدمات از دیگر اهداف تحول سازمانی می‌باشد. جدول ذیل خلاصه‌ای از نظریه‌ها و شاخص‌های موجود در ادبیات نظری تحول سازمانی را نشان می‌دهد: [۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۳، ۹]

سازمانی ناشی می‌شود. با توجه به اینکه اهداف تحقیق باید آنچه را که در نهایت و پس از انجام تحقیق حاصل خواهند شد را نشان دهند [۱۵، ۱۴، ۶]. بنابر گفته مقام معظم رهبری، پدافند در اولویت اول نیروهای مسلح ایران است و این یک تغییر رویکرد بزرگ در روش جنگیدن نیروهای نظامی جمهوری اسلامی ایران است [۱۲]. با توجه به اهمیت مسئله فرهنگ سازمانی در پذیرش تغییرات محیطی برای بقاء سازمان و نقشی که فرهنگ سازمانی در تحول یک سازمان ایفا می‌نماید در این پژوهش عوامل مؤثر برای ایجاد فرهنگ سازمانی در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) شناسایی می‌شوند که در صورت استفاده مطلوب از یافته‌ها و پیشنهادات آن، نقش بسزایی در تحول سازمانی قرارگاه مذکور دارد. از ضرورت‌های انجام چنین پژوهشی می‌توان به نیاز قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) به یک مدل به منظور ایجاد فرهنگ سازمانی اشاره کرد تا اعضای آن قرارگاه از توان تجزیه و تحلیل مسائل و نیز قدرت ارائه راه حل‌های منطقی در جهت انجام تحول سازمانی و تحقق اهداف کلان قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص)، برخوردار شوند. لذا در این برهه زمانی که سه دهه از انقلاب شکوهمند اسلامی می‌گذرد، کشورهای پیشرفته و قدرتمند همواره سعی می‌نمایند از هرگونه انتقال فناوری به کشور عزیزمان ایران جلوگیری کنند و اگر روابط نظامی و عملکرد پدافندهای هوایی مهمترین اولویت آنها باشد، آنگاه اعمال اصلاحات بر روند انتقال فناوری را حیاتی می‌دانند. یکی دیگر از ضرورت‌های انجام چنین پژوهشی این نکته است که علی‌رغم تلاش مدیران سازمان‌ها برای ایجاد تحول و تغییر در سازمان‌ها، بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که بیش از ۷۵٪ این تلاش‌ها برای تغییرات سازمانی با شکست مواجه شده یا به هدف مد نظر منتهی نشده است. قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) در ساختار تشکیلاتی جدید با اعمال فرماندهی کامل بر یگان‌های پدافند هوایی ارتش و سپاه و با در اختیار گرفتن فرماندهی اطلاعات و شناسایی، شبکه راداری، موشکی و توپخانه‌ای و دیده بانی و سامانه‌های پشتیبانی رزمی و عمومی یگان‌های مذکور، به دفاع از حریم هوایی کشور عزیزمان ایران می‌پردازد. از دیگر دلایل راهبردی بودن قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا نسبت به سایر سازمان‌ها، حفاظت از حریم مناطق پدافندی درجه ۱ است که معمولاً در نزدیکی نیروگاه‌های هسته‌ای و مراکز حساس و راهبردی را شامل می‌شوند. در این مناطق، جنگ افزارها و سامانه‌های پدافندی اختیار کامل شلیک به هر وسیله پرنده‌ای را چه خودی و چه غیرخودی در آسمان دارند و هیچ هواپیمایی حق تردد و پرواز حوالی این مناطق را ندارد.

## ۲- ادبیات پژوهش

۲-۱ کلیاتی در مورد سازمان نظامی ۱ و پدافند هوایی ۲

جدول (۱): خلاصه‌ای از نظریه‌ها و شاخص‌های موجود در ادبیات نظری تحول سازمانی

شماره	توضیحات موجود در ادبیات نظری تحول سازمانی	محققان
۱	نفوذ آرمانی: حس احترام، تحسین و وفاداری سازمانی - حمایت‌های توسعه‌گرا: ملاحظات فردی و توجه به نیازهای اعضا - انگیزش الهام بخش: مشارکت دادن افراد - ترغیب ذهنی و تحریک فریختگی (فرزانگی): شبیه سازی هوش و کمک به اعضا برای خلاقیت‌های سازنده	مدل برنارد بس (نظریه رهبری تحول آفرین (TLT)
۲	یادگیری سازمانی - سبک رهبری - اطمینان بالا - آمادگی برای تغییر - تواناسازی و تفویض اختیار	علیزاده و سلیمی ۱۳۸۶
۳	توجه به اقدامات رقبا - یادگیری سازمانی - تشکیلات سازمانی - شور و هیجان - پیشرفت و ترقی - سلامتی و تعادل - اموال و امکانات	فرهنگ تحول سازمانی - خسرویان و همکاران ۱۳۸۹

### ۳-۲ فرهنگ سازمانی

ارزش‌های مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند. جدول ذیل خلاصه‌ای از نظریه‌ها، الگوها و شاخص‌های موجود در ادبیات نظری فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد: [۲، ۳، ۵، ۸، ۱۰، ۱۹]

ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای

جدول (۲): خلاصه‌ای از نظریه‌ها، الگوها و شاخص‌های موجود در ادبیات نظری فرهنگ سازمانی

شماره	توضیحات موجود در ادبیات نظری فرهنگ سازمانی	محققان
۱	اولین بار استفاده از عبارت فرهنگ سازمانی در مقاله مطالعه فرهنگ‌های سازمانی و استفاده از مفاهیم گروهی مشترک مانند نمادها - زبان - ایدئولوژی - باورها - آیین‌ها - اسطوره‌ها	آندره دبلیو پتیگرو ۱۹۷۹
۲	نگرش کارکنان - کار گروهی - مشارکت جویی - خلاقیت - خطرپذیری	پرسشنامه فرهنگ سازمانی سوتمن و دپ ۱۹۸۸
۳	رسالت و دیدگاه - آیین‌ها - ارزش‌ها - اسطوره‌ها - انتظارات فرد - ساختار قدرت	ماتول و همکاران ۲۰۰۷
۴	ویژگی‌های مشهود و ظاهری فرهنگ سازمانی: طرز پوشش - شیوه‌های رفتاری - مقررات - داستان‌ها - اسطوره‌ها - زبان - مراسم ویژگی‌های نامشهود، ذهنی و باطنی فرهنگ سازمانی: ارزش‌های مشترک - هنجارها - باورها - مفروضات	ادگار شاین ۱۹۹۶
۵	بنیانگذاران: ارزش‌ها، نگرش‌ها و دیدگاه‌های شخصی‌شان - محیط خارجی: سیاست‌ها و اقدامات دولت و رقبا - کارکنان و روابط کاری: زبان و نحوه ارتباطات	منابع فرهنگ سازمانی - بارون و گرینبرگ ۲۰۰۰
۶	درگیر شدن در کار - سازگاری - انطباق پذیری - رسالت	دانیل دنیسون ۲۰۰۰
۷	استانداردها - صمیمیت افراد - خطرپذیری - تشویق و ترغیب - هویت - مسئولیت - حمایت مدیریت - ساختار سازمانی - تضاد و تعارض	الگوی فرهنگ سازمانی لیتوین و استرینگر
۸	فرآیندهای رهبری - انگیزه - ارتباطات - تصمیم‌گیری - هدف‌گذاری - کنترل - فرآیند کنش متقابل	الگوی فرهنگ سازمانی کُرت لوبین
۹	سازگاری - دستیابی به هدف - انسجام - مشروعیت	الگوی فرهنگ سازمانی پارسونز
۱۰	رهبری سازمان - سبک مدیریت - انسجام سازمانی - تاکیدات راهبردی - آرمان‌گرایی - توسعه منابع انسانی - عدم تمرکز در تصمیم‌گیری	ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی (OCAI) کامرون و کوپین ۱۹۹۹

۱۱	خلاقیت-مخاطره پذیری - حمایت مدیریت - سبک رهبری - الگوی ارتباطی - سازگاری	رهاوی و همکار ۱۳۸۳
۱۲	توجه به جزئیات - نوآوری - خطرپذیری (جسارت) - آداب و رسوم - نتیجه‌گرایی-سابقه خدمت	پرسشنامه فرهنگ سازمانی رایبنز
۱۳	انسجام داخلی - انطباق بیرونی	ابعاد مدل فرهنگ سازمانی هال
۱۴	انعطاف پذیری - درک مسئولیت سازمانی: تمایل فرد به انجام وظایف محوله + تلاش فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی - استانداردها - پاداش منصفانه - شفاف سازی در وظایف، سلسله مراتب و اهداف سازمانی - تعهد و وفاداری سازمانی	مشایخی و عسگری نژاد امیری ۱۳۸۹
۱۵	شخصیت - زمان مداری - مخاطره پذیری - شعار - تغییر مداری	سئولز ۱۹۸۷
۱۶	میزان تعهد اعضا به ارزش‌های سازمانی - تعداد اعضای متعهد به ارزش‌های سازمانی	ابعاد مدل فرهنگ سازمانی هاروی-براون
۱۷	فرهنگ نوآوری (+) - فرهنگ حمایتی (+) - فرهنگ بوروکراتیک (-)	والاج - رابطه فرهنگ‌های سازمانی با رهبری تحول آفرین ۱۹۸۳

### ۳-روش شناسی پژوهش

در این پژوهش از پارادایم نظریه انتقادی، به عنوان یکی از پارادایم‌های اصلی زیر بنای فلسفی تحقیق‌های علوم اجتماعی، استفاده می‌شود در اینجا به منظور بررسی سه رکن اصلی این پارادایم باید به این سه سؤال بنیادی پاسخ داده شود: [۴]

الف) هستی‌شناسی: شکل و ماهیت واقعیت چیست و چه مواردی باید در مورد آن دانسته شود؟ در این پژوهش، واقعیت و مسائلی که تحول سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا با آنها سر و کار دارد را هاله‌ای از عوامل اجتماعی-فرهنگی احاطه کرده اند که این عوامل تاثیرگذار بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مذکور، در گذر زمان و در صورت تعامل با اعضای سازمان، شفاف می‌شوند. در واقع این پژوهش از نظر ماهیت، کاربردی است؛ زیرا نتایج یافته‌هایش برای حل مسائل مربوط به فرهنگ سازمانی و نقش آن در تحول سازمانی قرارگاه مذکور بکار برده می‌شوند که یکی از مشکلات خاص متداول درون سازمان است.

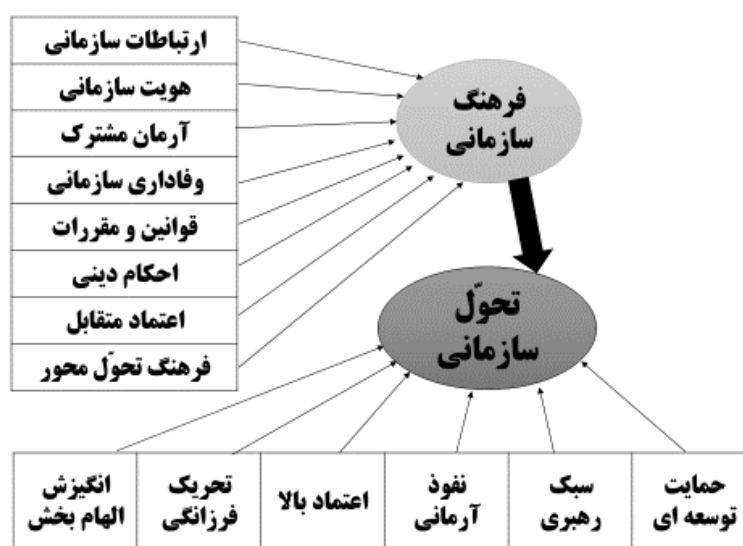
ب) شناخت شناسی: ماهیت رابطه بین پژوهشگر و واقعیت چیست؟ در این پژوهش، پژوهشگر به صورت جامع به بررسی پدیده مورد مطالعه به شیوه‌ای تعاملی با خبرگان این حوزه اقدام می‌کند و خبرگان نیز نظر خود را در مورد درستی و مرتبط بودن شاخص‌های استخراج شده از ادبیات نظری، ارائه می‌دهند در اینجا ذهنیت‌گرایی و ارزش‌های خبرگان حوزه مورد مطالعه، بر پدیده مورد مطالعه تأثیر خواهد گذاشت.

پ) روش شناسی: فرآیند انجام تحقیق به چه صورت است و پژوهشگر چگونه می‌تواند واقعیت را درک کند؟ از آنجایی که ماهیت تعاملی تحقیق مستلزم گفت‌وگو بین پژوهشگر و خبرگان حوزه مورد مطالعه است لذا سوء برداشت‌ها و غفلت‌های محقق، به آگاهی تبدیل می‌شوند. از آنجایی که عنوان این پژوهش "بررسی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با تحول سازمانی: مطالعه موردی یک سازمان نظامی" است لذا روش انجام این پژوهش را می‌توان از چند بعد تعیین کرد. جدول ذیل خلاصه از روش تحقیق در این پژوهش را به نمایش می‌گذارد: [۱]

جدول (۳): خلاصه از روش تحقیق پژوهش

شماره	بُعد	روش	شرح
۱	از نظر زمان	پیمایشی	زیرا موضوع تحقیق، مربوط به زمان حال است و در پی آنیم که با گردآوری داده‌ها و اطلاعات درباره شرایط فعلی به شناخت بهتر و کاملتری از وضع موجود برسیم.
۲	از نظر هدف	توصیفی - ارزشیابی	زیرا از طرفی اقدام به توصیف دقیق متغیرهای چون فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی و شاخص‌های استخراج شده از ادبیات نظری می‌شود و از طرف دیگر روابط بین این مفاهیم، توسط خبرگان ارزیابی و تعیین می‌شوند.
۳	از نظر راهبرد پژوهشی	راهبرد مطالعات موردی و راهبرد تحلیل ذی‌نفع	دلیل استفاده از راهبرد اول این است که شاخص‌های استخراج شده از ادبیات نظری توسط محقق برای ارزیابی به خبرگان حوزه مورد مطالعه ارائه می‌شوند. از آنجایی که هر پدیده مورد بررسی در مطالعات سازمانی ذی‌نفعانی دارد که بر آن تأثیر گذاشته و یا تحت تأثیر قرار می‌گیرند، لذا در این پژوهش، از راهبرد تحلیل ذی‌نفع نیز استفاده می‌شود.
۴	از نظر روش گردآوری اطلاعات	روش کتابخانه‌ای و روش مطالعه	به دلیل استفاده از مقالات و اسناد مرتبط با حوزه‌های فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی از منابع مختلف
۵	ابزارهای گردآوری نظرات خبرگان	پرسشنامه و مصاحبه	روابط بین این مفاهیم، توسط خبرگان ارزیابی و تعیین می‌شوند.
۶	از نظر جامعه و نمونه	نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی (۳۰ نفر)	قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا به عنوان جامعه آماری جامعه نمونه شامل گروه اول: فرماندهان و مسئولان صاحب نظر در قرارگاه، گروه دوم: اساتید دانشگاهی صاحب نظر در حوزه مورد مطالعه و نهایتاً گروه سوم: دانشجویان دکترای رشته‌های مرتبط حوزه مورد مطالعه در دانشگاه‌های تربیت مدرس و تهران

استفاده از شاخص‌های موجود در ادبیات نظری حوزه مورد مطالعه، چارچوب نظری این پژوهش با توجه به مضمون قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا ترسیم شد که به شکل ذیل است:



شکل (۱): مدل اولیه پژوهش

ج) اعتماد متقابل: منظور از اعتماد متقابل در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، میزان شفاف بودن مأموریت و مقاصد قرارگاه برای اعضای آن و وجود جو اعتماد سازمانی و ارتباطات دوستانه و صمیمی در قرارگاه و نیز وجود اعتماد متقابل بین مسئولان و سایر اعضای قرارگاه است.

چ) فرهنگ تحوّل محور: منظور از فرهنگ تحوّل محور در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، خلق آینده به طور جمعی و توجه مسئولان قرارگاه به نیازهای اعضای قرارگاه و مشارکت دادن آنها در برخی کارها و تصمیم‌گیری‌ها و نیز وجود فرهنگ پیوند قرارگاه با دنیای در حال تغییر بیرون و آگاهی از راهبردهای سایر پدافندهای هوایی دنیاست.

ح) ارتباطات سازمانی: منظور از ارتباطات سازمانی در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، میزان یا درجه‌ای است که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آن‌ها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند. در واقع وجود بسترهای متعدد گفت و شنود بین مسئولان قرارگاه و سایر اعضای قرارگاه را بیان می‌کند.

م منظور از تحوّل سازمانی در این پژوهش عبارت است از منطبق کردن سازمان‌ها با آخرین پدیده‌های روز، لذا همگام با پیشرفت‌های روز صنعت پدافند هوایی دنیا و علم مدیریت پویا در سازمان‌های دفاعی، پدافندهای هوایی می‌بایست تحولاتی آگاهانه و نوآوری‌های مفید را به مرحله اجرا بگذارند؛ زیرا چنین سازمان‌هایی ایستا نبوده و به طور مستمر با عوامل خارجی و درونی خود در تعامل‌اند که در اینجا شاخص‌های ذیل را شامل می‌شود:

الف) حمایت‌های توسعه‌گرا: منظور از حمایت‌های توسعه‌گرا در شاخص‌های مؤثر بر تحوّل سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا، میزان یا درجه‌ای است که مسئولان ارشد قرارگاه از توسعه و رشد مادی و معنوی توجه کرده و در راستای فرهنگ سازمانی قرارگاه مذکور آنها را حمایت می‌کنند.

ب) نفوذ آرمانی: منظور از نفوذ آرمانی در شاخص‌های مؤثر بر تحوّل سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، نوعی نفوذ و تاثیرگذاری بر اعضای قرارگاه است که در آن مسئولان ارشد قرارگاه از توانایی ایده‌آل برای همسو کردن گرایش‌ها و خواسته‌های اعضای قرارگاه با اهداف سازمانی قرارگاه مذکور بهره‌مند می‌شوند.

پ) انگیزش الهام بخش: منظور از انگیزش الهام بخش در شاخص‌های مؤثر بر تحوّل سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، توانایی مسئولان ارشد قرارگاه برای دادن انگیزه‌های روحی و عنوی به اعضای قرارگاه است، تا برای تحوّل سازمانی قرارگاه نهایت تلاش خود را انجام دهند.

با توجه به مسئله اصلی چنین پژوهشی، می‌توان سؤالات اصلی ذیل را برای این پژوهش مطرح نمود:

الف) چگونه می‌توان شاخص‌های فرهنگ سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا را با مورد کاوی قرارگاه مذکور، شناسایی نمود؟

ب) فرهنگ سازمانی چگونه نقش مؤثری بر تحوّل سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا دارد؟

به منظور ارزیابی شاخص‌های فرهنگ سازمانی و تحوّل سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا و بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر تحوّل سازمانی قرارگاه مذکور، پرسشنامه‌ای طراحی شده است که در پیوست‌ها می‌توان آن را مشاهده نمود. به منظور رفع ابهامات در مورد مفهوم برخی واژه‌ها، تعریف عملیاتی شاخص‌های این پژوهش با توجه به مضمون قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا در اینجا آورده شده اند. منظور از فرهنگ سازمانی در این تحقیق فرهنگ سازمانی بوروکراتیک (سلسله مراتبی، مقرراتی، ثابت یا تدافعی) است که در سازمان‌های نظامی و دفاعی حاکم است فرهنگ سازمانی در اینجا بر ثبات رویه‌ها و فرآیندها و تمرکز درون سازمانی تاکید دارد. که در اینجا شاخص‌های ذیل را شامل می‌شود:

الف) هویت سازمانی: منظور از هویت سازمانی در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (ص) آجا، میزان یا درجه‌ای است که افراد، خود را با کل قرارگاه و نه گروه، یگان یا واحد خاصی، یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.

ب) آرمان مشترک: منظور از آرمان مشترک در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، توافق تمامی اعضای قرارگاه بر روی ارزش‌های محوری قرارگاه و وجود آرمان مشترک بین آنهاست.

پ) وفاداری سازمانی: منظور از وفاداری سازمانی در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، میزان وفاداری سازمانی اعضا به قرارگاه و عدم ترجیح تمایلات شخصی به اهداف حیاتی قرارگاه است.

ت) قوانین و مقررات: منظور از قوانین و مقررات در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، وجود قوانین و مقررات سازمانی حامی تحوّل سازمانی قرارگاه است. در واقع میزانی که مسئولان قرارگاه، عملکردهای مؤثر بر تحوّل سازمانی قرارگاه را مشخص و صادر می‌نمایند.

ث) آموزه‌های دینی: منظور از آموزه‌های دینی در شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، بهره‌گیری از آموزه‌های دینی و احکام اسلامی حامی کمال انسانی است که به تغییر و تحوّل افراد ارزش می‌نهند.

تصمیمات و دستورات مسئولان ارشد قرارگاه از اطمینان بالایی برخوردارند.

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور توصیف جمعیت شناختی نمونه تحقیق، جامعه آماری را به گروه‌هایی از عناصر تقسیم و نمونه‌ای احتمالاتی از گروه‌ها انتخاب شدند. در واقع روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی بوده و حجم نمونه این پژوهش نیز در مجموع ۳۰ نفر از سه گروه معرفی شده در جامعه آماری بودند. جدول ذیل به صورت خلاصه به توصیف جمعیت‌شناختی نمونه تحقیق می‌پردازد: به منظور توصیف داده‌ها از جهت محاسبه تقارن و تجمع داده‌ها در نقطه‌ای خاص ابتدا چولگی (عدم تقارن) و کشیدگی (درجه اوج در یک نمودار آماری) داده‌ها آزمون می‌شود.

ت) تحریک فرهیختگی (فرزانگی): منظور از تحریک فرهیختگی (فرزانگی) در شاخص‌های مؤثر بر تحول سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، نوعی القا و تفهیم توانایی‌های ادراکی و خردمندانه به اعضای قرارگاه است تا قادر به سیستمی دیدن تمامی اجزای وقایع در پدافند باشند و در تصمیم‌گیری‌های خود برای واکنش نسبت به آن وقایع خردمندانه عمل نمایند.

ث) سبک رهبری: منظور از سبک رهبری در شاخص‌های مؤثر بر تحول سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، نوع رفتار و برخورد مسئولان ارشد قرارگاه و نحوه هدایت کردن فرآیندها و امور قرارگاه مورد مطالعه است که با توجه به ماهیت نظامی و دفاعی قرارگاه مذکور، سبک رهبری دستوری (آمرانه) در اینجا حاکم است.

ج) اعتماد بالا: منظور از اعتماد بالا در شاخص‌های مؤثر بر تحول سازمانی قرارگاه مورد مطالعه، میزان یا درجه‌ای است که مسئولان ارشد قرارگاه به اعضای قرارگاه اعماد داشته و متقابلاً اعضای قرارگاه نیز نسبت به

جدول (۴): خلاصه‌ای از توصیف جمعیت شناختی نمونه تحقیق

تعداد پاسخ دهندگان نهایی	تعداد پرسشنامه توزیع شده	تحصیلات (درجه)	خبرگان
۹	۱۷	سرهنگ سرگرد	گروه اول: فرماندهان و مسئولان صاحب نظر در قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص)
۴	۱۱	دانشیار استادیار	گروه دوم: اساتید دانشگاه‌های تهران و تربیت مدرس صاحب نظر در حوزه مورد مطالعه
۱۷	۴۵	دانشجویان دکترای رشته‌های مدیریت دولتی، بازرگانی و فناوری اطلاعات	دانشجویان دکترای رشته‌های مرتبط حوزه مورد مطالعه در دانشگاه‌های تربیت مدرس و تهران

جدول (۵): آمارهای توصیفی شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی

متغیرها	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	واریانس (پراکنش)	چولگی		کشیدگی	
							آماره	خطای استاندارد	آماره	خطای استاندارد
ارتباطات سازمانی	30	0	3	2.10	0.759	0.576	-0.680	0.427	0.655	0.833
هویت سازمانی	30	1	3	2.70	0.651	0.424	-2.022	0.427	2.787	0.833
آرمان مشترک	30	2	3	2.50	0.509	0.259	0.000	0.427	-2.148	0.833
وفاداری سازمانی	30	2	3	2.63	.0490	0.240	-0.583	0.427	-1.784	0.833

قوانین و مقررات	30	1	3	2.03	0.615	0.378	-0.016	0.427	-0.092	0.833
احکام دینی	30	2	3	2.50	0.509	0.259	0.000	0.427	-2.148	0.833
اعتماد متقابل	30	1	3	2.47	0.571	0.326	-0.456	0.427	-0.748	0.833
فرهنگ تحول محور	30	2	3	2.50	0.509	0.259	0.000	0.427	-2.148	0.833

به منظور آزمون قابلیت اعتماد یا پایایی پرسشنامه‌ای که به صورت طیف طراحی شده و جواب‌های آن چند گزینه‌ای می‌باشند، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که در واقع برای سنجش میزان تک بعدی بودن نگرش‌ها، قضاوت‌ها، عقاید و سایر مقولاتی که اندازه‌گیری آنها آسان نیست، مورد استفاده قرار گرفت. جدول (۸)، آمارهای پایایی شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ را نشان می‌دهد:

بر اساس جداول مربوط به آمارهای توصیفی شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی، داده‌های این پژوهش از نظر تقارن و تجمع از وضعیت مطلوبی برخوردارند؛ زیرا آماره چولگی تمامی شاخص‌های مذکور منفی و یا صفر شده است که به معنای انتخاب گزینه زیاد در بین پاسخ‌های خبرگان حوزه مورد مطالعه است. به منظور تحلیل داده‌ها از نظر رگرسیون خطی بین متغیرها، در این تحقیق برای تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرهای پیش‌بینی کننده (مستقل) از روش قدم به قدم (رگرسیون مرحله‌ای) استفاده شده است و به منظور بررسی استقلال خطاها از یکدیگر از آزمون دوربین-واتسون استفاده شد که برای شاخص‌های فرهنگ سازمانی برابر ۰.۱ و ۰.۸ و برای شاخص‌های تحول سازمانی ۰.۲ و ۰.۳ را نشان داد که بیانگر عدم وجود خودهمبستگی در خطاها و تاثیر نتیجه یک مشاهده بر نتیجه مشاهدات دیگر می‌باشد:

جدول (۶): رگرسیون بین شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی با استفاده از آزمون دوربین-واتسون

مدل	رگرسیون	مجذور رگرسیون	مجذور رگرسیون تعدیل شده	خطای استاندارد تخمین	آزمون دوربین - واتسون
1	0.933a	0.870	0.865	0.135015	
2	0.966b	0.933	0.928	0.098669	
3	0.976c	0.953	0.948	0.084055	
4	0.985d	0.970	0.966	0.068338	
5	0.998e	0.996	0.996	0.024134	
6	1.000f	1.000	1.000	0.000000	1.833

جدول (۷): آمارهای پایایی شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی

متغیر	تعداد آیتم‌ها	آلفای کرونباخ مبتنی بر آیتم‌های استاندارد شده	آلفای کرونباخ
فرهنگ سازمانی	8	0.831	0.784
تحول سازمانی	6	0.893	0.880



این پژوهش است زیرا مقادیر هر سه آنها بالاتر از ۰/۷ شده است. به منظور آزمودن فرضیه‌های پژوهشی در مورد متغیرهای فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی، به تحلیل جدول ذیل پرداخته می‌شود:

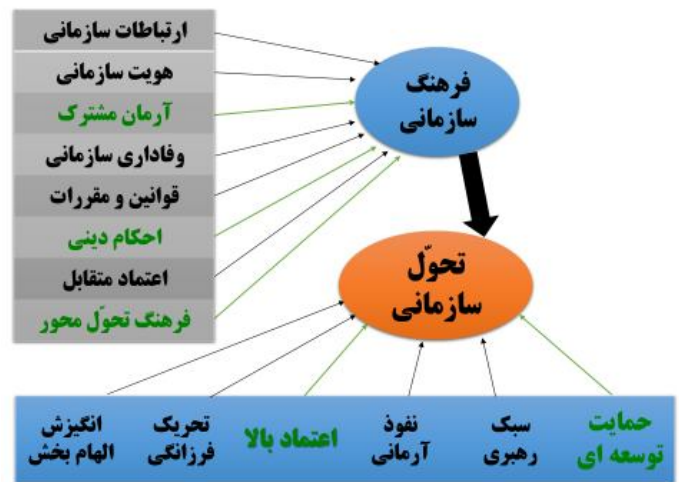
نتایج مربوط به آمارهای پایایی شاخص‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب برابر با ۰/۷۸ و ۰/۸۸ شدند که بیانگر قابلیت اعتماد بالا نسبت به پرسشنامه

جدول (۸): نتایج آزمودن فرضیه‌های پژوهشی

شماره	فرضیه	متغیر اصلی	سطح معناداری Sig.	شرح وضعیت فرضیه
۱	بین ارتباطات سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.	فرهنگ سازمانی	0.001	رد فرضیه صفر = اتفاق افتادن تمام سه حالت کم، متوسط و زیاد با احتمالات مساوی
۲	بین فرهنگ تحول محور و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		1.000	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۳	بین اعتماد متقابل و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.002	رد فرضیه صفر = اتفاق افتادن تمام سه حالت کم، متوسط و زیاد با احتمالات مساوی
۴	بین احکام دینی و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		1.000	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۵	بین قوانین و مقررات و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.002	رد فرضیه صفر = اتفاق افتادن تمام سه حالت کم، متوسط و زیاد با احتمالات مساوی
۶	بین وفاداری سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.201	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۷	بین آرمان مشترک و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		1.000	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۸	بین هویت سازمانی و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.000	رد فرضیه صفر = اتفاق افتادن تمام سه حالت کم، متوسط و زیاد با احتمالات مساوی
۱	بین حمایت‌های توسعه گرا و تحول سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.	تحول سازمانی	1.000	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۲	بین نفوذ آرمانی و تحول سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.002	رد فرضیه صفر = اتفاق افتادن تمام سه حالت کم، متوسط و زیاد با احتمالات مساوی
۳	بین انگیزش الهام بخش و تحول سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		1.000	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۴	بین تحریک فرهیختگی (فرزادگی) و تحول سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.002	رد فرضیه صفر = اتفاق افتادن تمام سه حالت کم، متوسط و زیاد با احتمالات مساوی
۵	بین اطمینان بالا و تحول سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		1.000	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵
۶	بین سبک رهبری و تحول سازمانی رابطه‌ای وجود دارد.		0.201	حفظ و تایید فرضیه صفر = اتفاق افتادن حالات متوسط و زیاد با احتمال ۰.۰۵

## ۵- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش پس از تحلیل داده‌ها نشان داد که شاخص‌های فرهنگ تحول محور، احکام دینی و آرمان مشترک، مهمترین شاخص‌های مؤثر بر فرهنگ سازمانی و حمایت‌های توسعه‌گرا و اطمینان بالا، نیز مهمترین شاخص‌های مؤثر بر تحول سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا هستند. بعد از تحلیل داده‌ها و با توجه به یافته‌های اصلی این پژوهش، از طریق نتایج و پیشنهادات کاربردی که این طرح برای قرارگاه مذکور ارائه می‌کند، می‌توان مدل نهایی پژوهش را مورد استفاده قرار داد:



شکل (۲): مدل نهایی پژوهش بعد از اعمال نظرات خبرگان

اهمیت اجرای چنین پژوهشی، متفاوت بودن درجه اهمیت شاخص‌های فرهنگ سازمانی قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) با سایر سازمان‌های تولیدی، خدماتی، رفاهی، درمانی، آموزشی و ... است. دلیل اصلی پرداختن به چنین پژوهشی، عدم شناخت عوامل تاثیرگذار در فرهنگ سازمانی اعضای قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجاست که در آنها فرهنگ سازمانی را ایجاد کرده و که در صورت استفاده مطلوب از یافته‌ها و پیشنهادات آن، به انجام تحول در قرارگاه مذکور کمک کند. با توجه به یافته‌های اصلی پژوهش، پیشنهادات اجرایی پژوهش حاضر، به شرح ذیل هستند:

- ❖ داشتن نگرش مثبت به توانایی‌ها و شخصیت اعضای گروه‌های تحقیقاتی قرارگاه و توجه مسئولان به نظرات و آراء علمی آنها در مورد پروژه‌های تحقیقاتی قرارگاه.
- ❖ ایجاد جو اخلاقی و اسلامی در بین اعضای گروه‌های تحقیقاتی قرارگاه به منظور توسعه نظام ارزشی برای پایبندی اعضا به ارزش‌های والای اسلامی.
- ❖ تلاش مسئولان قرارگاه برای هدایت کردن کوشش‌های اعضای گروه‌های تحقیقاتی قرارگاه به سمت تحول سازمانی قرارگاه و ایجاد

مکان‌هایی به عنوان هسته‌های علمی برای سازماندهی اعضای گروه‌های تحقیقاتی قرارگاه و ایجاد روحیه همکاری و لذت بردن از کار کردن با همکاران در قرارگاه و تشکیل گروه‌های تحقیقاتی پروژه محور با حداکثر ۷ عضو و برگزاری مسابقات علمی-فناورانه بین اعضای گروه‌های تحقیقاتی قرارگاه و تشویق مادی و معنوی نفرات و گروه‌های برتر (مزایایی چون کسری خدمت، پاداش‌های مالی و افزایش حقوق، اعطای مرخصی تشویقی و ...)

❖ برقراری تناسب بین فرهنگ سازمانی ضامن حفظ ماهیت دفاعی و پدافند هوایی قرارگاه و ماهیت یادگیری و تحول سازمانی قرارگاه و تخصیص منابع مالی و پولی، فناوری و ابزارآلات و منابع انسانی قرارگاه با رویکرد ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی و ایجاد تحول سازمانی در قرارگاه و تلاش مسئولان قرارگاه برای انعکاس نتایج پروژه‌های گروه‌های تحقیقاتی در خدمات، محصولات و فرآیندهای کاری قرارگاه به منظور ایجاد "حس خود-کارآمدی" در اعضا.

## ۶- منابع و مأخذ

- [۱] آذر، عادل. مؤمنی، منصور. (۱۳۸۹)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، جلد دوم.
- [۲] ایزدی، مصطفی. (۱۳۸۶)، طراحی و تبیین الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی (فرهنگ ساز) جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- [۳] پاکجو، محمدرضا. (۱۳۸۳)، رابطه ابعاد فرهنگ سازمانی با ویژگی‌های سازمانی مدل تعاملی کارآفرینی درون سازمانی در مدیریت شعب منطقه ۶ بانک تجارت استان تهران با استان آذربایجان غربی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- [۴] دانایی فرد، حسن. همکاران، (۱۳۹۱)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.
- [۵] دیویس، استانیلی. (۱۳۷۳)، مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه دکتر ناصر میر سپاسی و پریچهر معتمد گرجی، ناشر: مروارید.
- [۶] فرنچ، وندل. سسیل، بل. (۱۳۷۹)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر صفار، اشراقی.
- [۷] قنبر پور نصرتی، امیر. همکاران، (۱۳۹۱)، ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیونهای منتخب، نشریه مدیریت ورزشی پاییز ۱۳۹۱ شماره ۱۴.
- [۸] عرب سلمانی، حجت‌اله. (۱۳۸۲)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی بر اساس ارزش‌های اسلامی و رفتار سازمانی کارکنان آموزشگاه‌های علمی تخصصی ناچا، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.

- [۹] مک لنن، روی. (۱۳۸۳)، مدیریت تحول سازمانی پیشرفته، ترجمه مهدی بابایی اهری، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- [۱۰] هداوند، سعید. (۱۳۹۱)، همسوسازی فرهنگ یادگیرنده و یادگیری سازمانی، عاملی اثربخش در بهبود عملکرد نیروی انتظامی، فصلنامه توسعه سال هفتم شماره ۲۵ پاییز ۱۳۹۱.
- [۱۱] نجفی، محمدرضا. (۱۳۸۷)، بررسی نقش پدافند هوایی در جنگ آینده، فصلنامه مطالعات دفاعی و امنیتی، سال شانزدهم، شماره ۵۳، زمستان ۱۳۸۷.
- [۱۲] منبع اینترنتی: سایت رسمی ارتش جمهوری اسلامی ایران [www.ajia.ir](http://www.ajia.ir) - ۱۳۹۴.
- [13] Abbasi, E., Zamani, N., (2013), **the role of transformational leadership, organizational culture & organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties**, Higher Education, Volume 66, Issue 4, pp 505-519.
- [14] Bell, E., (2013), **Organisational culture & learning: A case study**, Nurse Education Today, Volume 33, Issue 11, November 2013, Pages 1337-1341.
- [15] Besson, P., Rowe, F., (2012), **strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review & new directions**, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 21, Issue 2, June 2012, Pages 103-124.
- [16] Hee Hahn, M. et al., (2013), **Network structure, organizational learning culture, & employee creativity in system integration companies: The mediating affects of exploitation & exploration**, Computers in Human Behavior, Available online 29 October 2013.
- [17] Hogan, J.S., Leonard V. C., (2013), **Organizational culture, innovation, & performance: A test of Schein's model**. Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1609-1621.
- [18] Junglas, I., Chon, A., (2011), **from cacophony to harmony: A case study about the IS implementation process as an opportunity for organizational transformation at Sentara Healthcare**, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 20, Issue 2, June 2011, Pages 177-197.
- [19] Skerlavaja, M. et al., (2010), **Organizational learning culture- innovative culture & innovations in South Korean firms**. Expert Systems with Applications, Volume 37, Issue 9, September 2010, Pages 6390-6403.