



ریاست جمهوری

سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان سمنان

مدیریت مرکز آموزش و پژوهش های توسعه و آینده نگری

درسنامه

«مدیریت فرهنگ سازمانی»

تدوین:

دکتر محسن فرهادی نژاد

عضو هیئت علمی دانشگاه سمنان

تابستان ۱۳۹۶



## فهرست مطالب

مقدمه	۱
<b>فصل اول: مبانی و مفاهیم اساسی فرهنگ سازمانی</b>	<b>۳</b>
مقدمه	۳
۱- تعریف فرهنگ سازمانی	۴
۲- سطوح، ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	۶
۳- ابعاد فرهنگ سازمانی	۸
۴- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی	۹
۵- منشأ فرهنگ سازمانی	۱۱
۶- اهمیت فرهنگ سازمانی	۱۴
۷- کارکردهای مثبت فرهنگ سازمانی	۱۵
۸- کارکردهای غیر اثربخش فرهنگ سازمانی	۱۹
۹- خلأ فرهنگی	۲۰
جمع بندی	۲۱
پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن	۲۱
سؤالات چهار گزینه‌ای	۲۲
معرفی منابع بیشتر جهت مطالعه	۲۳
<b>فصل دوم: گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی؛ مروری بر مدل‌ها</b>	<b>۲۵</b>
مقدمه	۲۵
۱- مدل دنیسون	۲۶
۲- مدل سانن فلد	۲۹
۳- مدل‌های مبتنی بر ابعاد فرهنگ سازمانی	۳۱
۴- طبقه بندی کلی رویکردها و مدل‌های موجود در زمینه فرهنگ سازمانی	۳۴
جمع بندی	۳۷
پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن	۳۷
سؤالات چهار گزینه‌ای	۳۷
معرفی منابع جهت مطالعه بیشتر	۳۹
<b>فصل سوم: نقش مدیران و نظام‌های مدیریتی در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ سازمانی</b>	<b>۴۱</b>
مقدمه	۴۱
۱- نقش مدیران در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ سازمانی	۴۲
۲- ایجاد و انتقال فرهنگ سازمانی	۴۴
۳- فرآیند اجتماعی شدن (جامعه پذیری)	۴۶
۴- ابزارهای انتقال فرهنگ سازمانی	۴۹
۵- ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در سازمانی	۵۰
۶- ایجاد یک فرهنگ حساس نسبت به مشتری	۵۱
۷- اقدامات مدیریتی	۵۲
جمع بندی	۵۳

۵۵	پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن
۵۵	سؤالات چهار گزینه‌ای
۵۶	معرفی منابع جهت مطالعه بیشتر

**فصل چهارم: ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی و فرایند آن**..... ۵۹

۶۰	۱- چالش‌های تغییر فرهنگ سازمانی
۶۲	۲- علل شکست تغییرات فرهنگی
۶۳	۳- فرایند مدیریت بر فرهنگ سازمان
۶۵	۴- مقاومت در مقابل تغییر
۶۶	۵- عوامل موثر بر نحوه تغییر فرهنگ و اثر بخشی آن
۶۷	۶- روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی
۷۱	جمع بندی
۷۱	پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن
۷۱	سؤالات چهار گزینه‌ای
۷۳	معرفی منابع بیشتر جهت مطالعه

**فصل پنجم: نحوه مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی**..... ۷۵

۷۵	مقدمه
۷۶	۱- ارزیابی فرهنگ سازمانی
۷۷	۲- شاخص‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی
۸۴	جمع بندی
۸۴	پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن
۸۴	معرفی منابع بیشتر برای مطالعه

**منابع**..... ۸۷

**نمایه موضوعی**..... ۹۱

## فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱ کوه یخ فرهنگ سازمانی .....	۷
شکل ۲-۱ ابعاد فرهنگ سازمانی .....	۹
شکل ۳-۱ عناصر سازنده فرهنگ سازمانی .....	۱۱
شکل ۱-۲ مدل فرهنگ سازمانی دنیسون .....	۲۶
شکل ۱-۴ فرآیند مدیریت بر فرهنگ سازمانی .....	۶۳

## فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱ فرهنگ سازمانی از منظر محققان مختلف .....	۶
جدول ۲-۱ تصمیمات مدیریتی که تحت تأثیر فرهنگ قرار دارند .....	۱۹
جدول ۱-۲ انواع فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد .....	۳۰
جدول ۲-۲ فرهنگ سازمانی سازگار در مقابل فرهنگ سازمانی ناسازگار .....	۳۱
جدول ۳-۲ مدل‌های فرهنگ سازمانی خصیصه‌محور .....	۳۵
جدول ۴-۲ مدل‌های فرهنگ سازمانی بعد محور .....	۳۶
جدول ۵-۲ مدل‌های کارکرد محور در فرهنگ سازمانی .....	۳۶



## مقدمه

---

مدیریت فرهنگ سازمانی یک چالش کلیدی برای رهبران سازمان‌های امروزی است. با روندی که در جهت کوچک سازی و ساختار دهی مجدد پیش می‌رود، حفظ فرهنگ سازمانی در مواجهه با تغییرات دشوار است. علاوه بر این مسائل دیگری مانند جهانی شدن، تنوع نیروی کاری، تکنولوژی و مدیریت اخلاقی اغلب مستلزم این است که هر سازمانی فرهنگ خود را همواره بازسازی نماید. فرهنگ سازمانی که بتواند جوابگوی تغییرات محیطی باشد، می‌تواند منجر به عملکرد سازمانی مطلوب گردد. مدیران برای مدیریت فرهنگ سازمانی تکنیک‌های بی شماری در اختیار دارند، دامنه این تکنیک‌ها از دستکاری مصنوعات فرهنگی مانند آداب و رسوم و نمادها تا ابلاغ ارزش‌هایی که راهنمای سازمان هستند گسترده است. سیستم جذب نیروی انسانی، نظام پاداش دهی، نظام ارتقاء، نظام بودجه ریزی، نظام ارتقای کارکنان، فرایند اجتماعی شدن و حتی ساختار سازمانی می‌تواند بعنوان ابزارهای مدیران در اصلاح و تغییر فرهنگ سازمانی یا حفظ آن مورد استفاده قرار گیرد. مجموعه الگوهای رفتاری رهبران نیز برای کارکنانی که از آنها پیروی می‌کنند تبدیل به هنجار می‌شوند. بنابراین رفتار رهبران نیز یکی از عوامل کلیدی مدیریت فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی به صورت یک کاتالیزور در سازمان‌ها عمل نموده و در شرایطی که همه عوامل مادی و انسانی در وضعیت برابری قرار دارند تفاوت در عنصر فرهنگ منجر به تمایز در سطح عملکرد سازمان‌ها می‌گردد، لذا شناخت و درک صحیح آن و متناسب سازی آن با شرایط داخلی و محیطی سازمان، وظیفه‌ای راهبردی برای مدیران و مشاوران سازمانی تلقی می‌گردد. در این مجموعه تلاش گردیده است بصورت خلاصه مهمترین و ضروری ترین اطلاعات لازم برای انجام این وظیفه مدیریتی فراهم گردد.



# فصل اول

## مبانی و مفاهیم اساسی فرهنگ سازمانی

### اهداف رفتاری:

از مخاطب انتظار می رود پس از مطالعه این فصل قادر باشد:

- یک تعریف جامع از مفهوم فرهنگ سازمانی ارائه نماید.
- درباره منشأ شکل گیری فرهنگ سازمانی توضیح بدهد.
- انواع کارکردهای فرهنگ سازمانی را تبیین نماید.
- ابعاد مختلف و ویژگی های فرهنگ سازمانی را تشریح کند.
- درباره اهمیت فرهنگ سازمانی بحث نماید.

### مقدمه

همزمان با ورود به قرن بیست و یکم، تمام سازمان ها دستخوش تغییر و تحول شده اند. به منظور ادامه حیات سازمان ها، انسان ها در تمامی رده های سازمانی برای بهره وری، پیوسته تلاش می کنند. بازدهی کوتاه مدت جای خود را به کیفیت، نوآوری و ارزش ها داده است. مدیران، ایجاد سازمان های پایدار را نیاز خود تشخیص داده و به اهمیت اساسی منابع انسانی پی برده اند. روش های نوین درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در امور سازمان، جایگزین روش های دستور و کنترل نظامی گذشته شده است و نقش مدیران به عنوان راهنما، معلم، تسهیل گر و هماهنگ کننده پرننگ تر شده است و نقش های جدید مدیریتی در قالب ایجاد و حفظ فرهنگ متناسب با سازمان ها در حال تکوین می باشد. در هر سازمان سیستم ها یا الگوهایی از ارزش ها، نمادها، مراسم، اسطوره ها و اقدامات که در طول زمان بروز کرده اند وجود دارد. این ارزش های مشترک تا حد زیادی تعیین می کنند که کارکنان چگونه به دنیای اطرافشان پاسخ می دهند. زمانی که کارکنان با مسائل عمومی یا کاری مواجه شوند، فرهنگ سازمانی بر آنچه آنها می توانند انجام دهند و اینکه چگونه مسائل را مفهوم سازی، تعریف، تجزیه و تحلیل، و حل می کنند، تأثیر می گذارد. تحقیقات نشان داده است که فرهنگ قوی و روشن، مزیت پایداری را می تواند برای یک سازمان به وجود آورد. لذا شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی بعنوان یک نقش کلیدی برای مدیرانی که قصد دارند به معنای حقیقی اثربخش با شند به مقوله ای جدی بدل شده است.

## ۱- تعریف فرهنگ سازمانی

داشتن تعریفی درست از موضوعی که درباره آن صحبت می‌کنیم به منظور درک بهتر ابعاد و محتوای آن، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. اما نکته قابل توجه در خصوص تعریف فرهنگ سازمانی این است که علیرغم پژوهش‌های گسترده در این زمینه هنوز تعریفی که بر روی آن اجماع وجود داشته باشد ارائه نگردیده (ابوجراد و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰) و تعاریف موجود یا بسیار کلی و عام هستند یا بسیار جزئی و خاص. مثلاً بر اساس یکی از تعاریف، فرهنگ سازمانی نحوه انجام امور توسط سازمان است، که تعریفی بسیار کلی می‌باشد و از سویی در تعریفی دیگر، فرهنگ سازمانی به عنوان شیوه سازمان برای تولید کالاها و خدمات، استخدام نیروی انسانی، پرداخت صورت حساب‌ها و دیگر عملیات سازمان اطلاق گردیده است که بسیار جزئی و تخصصی به موضوع نگریسته شده (گریفین و مورهد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۴۹۴). بنابراین بر اساس این واقعیت که تعاریف متعددی از مفهوم فرهنگ سازمانی ارائه شده، در این بخش نقطه نظرات صاحب‌نظران ارائه می‌گردد.

- فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، ادراکات، هنجارها و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و به عنوان یک پدیده در دست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود. به عنوان اساسی‌ترین چیز، فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات مشترک است درباره اینکه امور چگونه در سازمان انجام می‌شوند. این الگو همچنان که اعضای سازمان با مسائل بیرونی و داخلی ارتباط می‌یابند، آموخته یا ابداع شده و سپس به عنوان شیوه صحیح درک، تفکر و احساس در رابطه با آن مسائل به اعضای جدید آموخته می‌شود (ایران نژاد پاریزی<sup>۳</sup>، ۱۳۹۳: ۴۵۱-۴۵۰).
- فرهنگ سازمانی به مجموعه فاکتورهای غیر قابل مشاهده در سازمان اطلاق می‌شود که به واسطه زمان، سطح روابط کارکنان، سبک رهبری مدیران و ارزش‌های سازمانی شکل می‌گیرد و بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است (نلسی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).
- طبق تعریفی که از سوی بیگیلاردی و همکاران در سال ۲۰۱۲ ارائه گردیده، فرهنگ سازمانی عبارت است از: «الگویی از ارزش‌ها و باورهای مشترک که به افراد در درک کارکردهای سازمانی کمک کرده و بدان سبب هنجارهایی برای رفتار در سازمان برای آنها فراهم می‌کند.» (ابراهیم‌زاده و قدمی<sup>۵</sup>، ۱۳۹۳).
- واستون<sup>۶</sup>، معتقد است: «فرهنگ، مجموعه‌ای از معانی و ارزش‌های مشترک اعضای سازمانی است و فرهنگ سازمانی برای یک عضو جدید سازمان به عنوان طریقه مطلوب اندیشیدن، تفکر و احساس و برخورد

۱. Abu-Jarad, I. Y. , Yusof , N. A, & Nikbin , D. (۲۰۱۰). "A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance". **International Journal of Business and Social Science**, ۱(۳), ۲۶-۴۶.

۲. Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory (۲۰۱۴). **Organizational behavior: managing people and organizations** (۱۳th Ed. ). South-Western, Cengage Learning.

۳. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.

۴. Nelsi Wisna. (۲۰۱۳). " **Organizational culture and its impact on the quality of accounting information systems**, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. ۸۲. No. ۲, ۲۶۶-۲۷۲.

۵. ابراهیم‌زاده، سودابه و قدمی، محسن، «مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول»، فصلنامه مدیریت فرهنگی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۳۷-۲۷، ۱۳۹۳.

۶. Waston

- در مقابله با مشکلات داخلی و خارجی سازمان است» (کاظمی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳).
- کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.
  - ادگار شاین نیز معتقد است: فرهنگ سازمانی 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 (انصاری و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۳۹۰، ص ۱۲۳).
  - در پژوهش گلوب<sup>۳</sup>، فرهنگ به عنوان انگیزه‌ها، ارزش‌ها، اعتقادات، هویت‌های مشترک و تعبیر و تفسیر معانی وقایع مهمی که از تجربه مشترک اعضای یک اجتماع ناشی می‌شود و در سراسر نسل‌های فعلی و بعدی منتقل می‌شود، تعریف می‌گردد (قدمی و علی‌نیا<sup>۴</sup>، ۱۳۹۴).
  - رایینز و کولتر فرهنگ سازمانی را به صورت سیستمی از استنباط مشترک در درون یک سازمان که تا حد زیادی نحوه عمل کارکنان را تعیین می‌کند، تعریف می‌نمایند. همانطور که فرهنگ‌های قبیله‌ای دارای قواعدی هستند که چگونه اعضاء با یکدیگر و در برابر افراد بیرون عمل کنند، سازمان‌ها نیز فرهنگ‌هایی دارند که می‌گوید اعضاء چگونه باید رفتار کنند. تعریف رایینز و کولتر از فرهنگ سازمانی بر چند چیز دلالت دارد. اولاً، فرهنگ یک ادراک است. افراد، فرهنگ سازمانی را به عنوان مبنای آنچه در سازمان می‌بینند، می‌شنوند، یا تجربه می‌کنند، درک می‌نمایند. ثانیاً، حتی با وجود اینکه افراد ممکن است سوابق و پیشینه گوناگون داشته باشند یا در سطوح سازمانی مختلفی اشتغال ورزند، آنها گرایش دارند که فرهنگ سازمان را به طور مشابه تبیین کنند و سرانجام، فرهنگ سازمانی، یک اصطلاح توصیفی است. یعنی فرهنگ سازمانی توصیف می‌شود به جای اینکه مورد ارزیابی قرار گیرد (ایران نژاد پاریزی<sup>۵</sup>، ۱۳۹۳: ۴۵۳-۴۵۲).
  - پیترز و واترمن که سال‌ها بر روی ویژگی‌های شرکت‌های موفق مطالعه نمودند معتقدند که فرهنگ سازمانی عبارتست از مجموعه جامع و منسجمی از ارزش‌های مشترک که از طریق نمادهایی از جمله داستان‌ها، افسانه‌ها، شعارها، اسطوره‌ها، حکایات و مثال‌ها منتقل می‌گردد (پیترز و واترمن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۲: ۱۰۳).
  - کمرون و کوپین<sup>۷</sup> معتقدند که فرهنگ سازمانی، مجموعه‌ای از ارزش‌ها، مفروضات، تفاسیر و نگرش‌های

۱. کاظمی، صدرالدین؛ عنایتی، بهروز و کاظمی، احمدرضا، «شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان»، فصلنامه مدیریت، سال ۱۱، شماره ۳۵، صص ۳۵-۴۷، ۱۳۹۳.

۲. انصاری، محمدعلی؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی، «ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۲، شماره پیاپی ۴۲، شماره ۲، صص ۱۴۲-۱۲۱، ۱۳۹۰.

۳. Globe

۴. قدمی، محسن و علی‌نیا، پریسا، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، صص ۲۹-۳۶، ۱۳۹۴.

۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.

۶. Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. (۱۹۸۲). *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.

۷. Cameron & Quinn

اساسی است که یک سازمان را از سامان‌های دیگر متمایز می‌سازد (پیلات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). تعاریف ذکر شده، بیش از اینکه متفاوت باشند با یکدیگر مشابه بوده و به وجوه مشترکی از فرهنگ سازمانی اشاره می‌نمایند. در جدول زیر نقطه نظر محققان مختلف در مورد فرهنگ سازمانی بر اساس عناصر تشکیل دهنده تعاریف، ارائه شده است (ابراهیم‌زاده و قدمی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳).

جدول ۱-۱ فرهنگ سازمانی از منظر محققان مختلف

متغیرهای اصلی							
مبانی رفتاری مشترک	هنجارها	باورهای مشترک	روابط کارکنان	اهداف	ارزش‌ها	قوانین نانوشته	نظریه پرداز
		*				*	ویستر، ۱۹۹۹
	*			*	*		سیق، ۲۰۰۸
			*		*		باسکو و همکاران، ۲۰۱۱
	*	*					بیگیاردی و همکاران، ۲۰۱۲
*	*			*			اوزکرت و همکاران، ۲۰۱۳
*			*				ژاکسن و همکاران، ۲۰۱۲

## ۲- سطوح، ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

همانگونه که در تعریف فرهنگ سازمانی به عناصر مختلف این پدیده از سوی صاحب‌نظران اشاره شده، سطوح فرهنگ سازمانی و ابعاد آن نیز به شکل‌ها و واژگان مختلفی مطرح گردیده‌اند که مهمترین آنها در ادامه خواهند آمد. ادگار شاین، برای فرهنگ سازمانی سه سطح را مطرح نموده است:

**سطح اول (مصنوعات و ابداعات):** این سطح شامل تمام پدیده‌هایی می‌شود که یک فرد می‌تواند ببیند، بشود و احساس کند. مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستان‌ها، جشن‌ها و... بنابراین این سطح قابل مشاهده است.

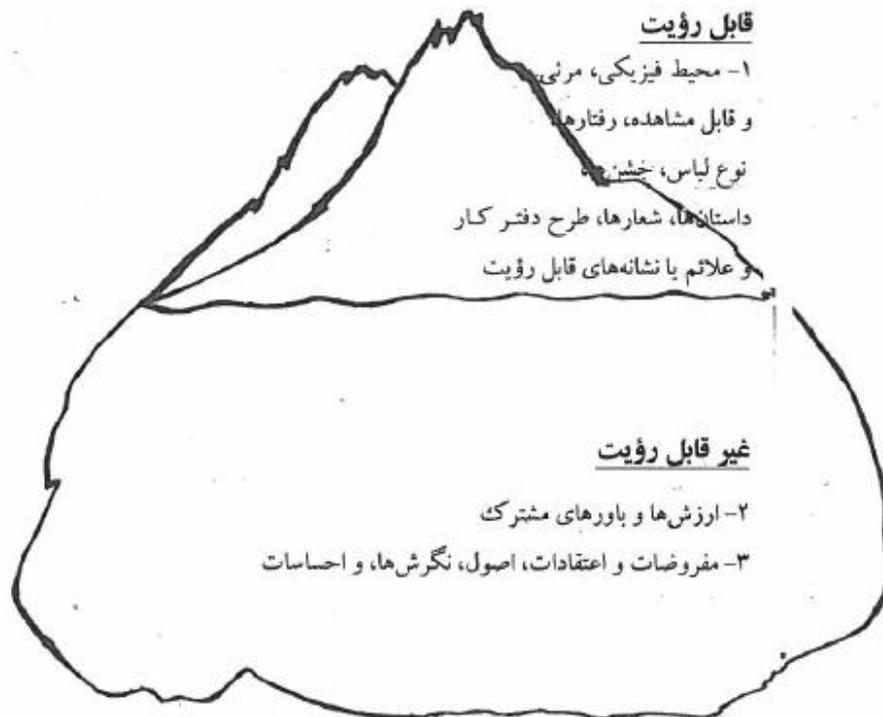
**سطح دوم (ارزش‌های حمایتی):** شامل ارزش‌هایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک عضو سازمان چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و چگونه رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.

**سطح سوم (مفروضات اساسی):** که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه‌های عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله

۱. Pilat, M. (۲۰۱۶). How organizational culture influences on building and developing a learning organization, *Forum Scientiae Oeconomia*, Volume ۴ (۲۰۱۶) No. ۱, ۸۲-۹۲.

۲. ابراهیم‌زاده، سودابه و قدمی، محسن، «مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول»، فصلنامه مدیریت فرهنگی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۳۷-۲۷، ۱۳۹۳.

افرادی که در رتبه‌ی بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست (انصاری و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰، ص ۱۲۴). عناصر قابل رؤیت و غیر قابل رؤیت فرهنگ سازمانی در شکل (۱) نمایش داده شده است که به کوه یخ فرهنگ سازمانی معروف است.



شکل ۱-۱ کوه یخ فرهنگ سازمانی

ادگار شاین<sup>۲</sup> متخصص معروف و شناخته شده در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد است که هر سازمانی حداقل سه خرده فرهنگ دارد:

۱) خرده فرهنگ عملیاتی (کارکنان خط مقدم عملیات در آن مشترکند)

۲) خرده فرهنگ مهندسی (کارکنان فنی در آن سهیم هستند)

۳) خرده فرهنگ مدیریتی (مدیران میانی و مدیران بالاتر در آن اشتراک دارند)

او می‌گوید: این سه خرده فرهنگ از مسائل و دیدگاه‌های افراد گروه، ریشه می‌گیرند. خرده فرهنگ معمولاً ارزش‌های اصولی فرهنگ سازمانی غالب به اضافه ارزش‌های منحصر به فرد اعضای خرده فرهنگ مورد نظر را منعکس می‌سازد. خرده فرهنگ‌ها حائز اهمیتند، زیرا ممکن است بر درجه انطباق سازمان با محیط بیفزایند (ادارات یا بخش‌های مختلف، می‌توانند به نیاز خاص محیطشان پاسخ دهند). علاوه بر این، وقتی که سازمان با نیاز به ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها، و رفتارهای جدید برای انطباق با شرایط متغیر مواجه می‌شود، خرده فرهنگ‌ها می‌توانند به عنوان نقاط شروع برای

۱. انصاری، محمدعلی؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی، «ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای»، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۲، شماره پیاپی ۴۲، شماره ۲، صص ۱۴۲-۱۲۱، ۱۳۹۰.

۲. Edgar Schein

تغییرات فرهنگی گسترده، خدمت کنند. لکن، تفاوت‌های خرده فرهنگی می‌تواند بعضی اوقات بین ادارات یا گروه‌ها، به ویژه در سازمان‌هایی که فرهنگ‌های قوی ندارند، تعارض به وجود آوردند (ایران نژاد پاریزی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳: ۴۶۹-۴۶۸).

### ۳- ابعاد فرهنگ سازمانی

در خصوص ابعاد فرهنگ سازمانی دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده که به منظور رعایت اختصار، مهمترین نقطه نظرات در این قسمت ارائه می‌گردد. در برخی متون، فرهنگ سازمانی را دارای دو بعد دانسته‌اند:

**بعد اول، باورهای راهنما** که مربوط به باورهای مدیران عالی سازمان است و جهت حرکت سازمان و باورهای روزمره کارکنان را تعیین می‌کند.

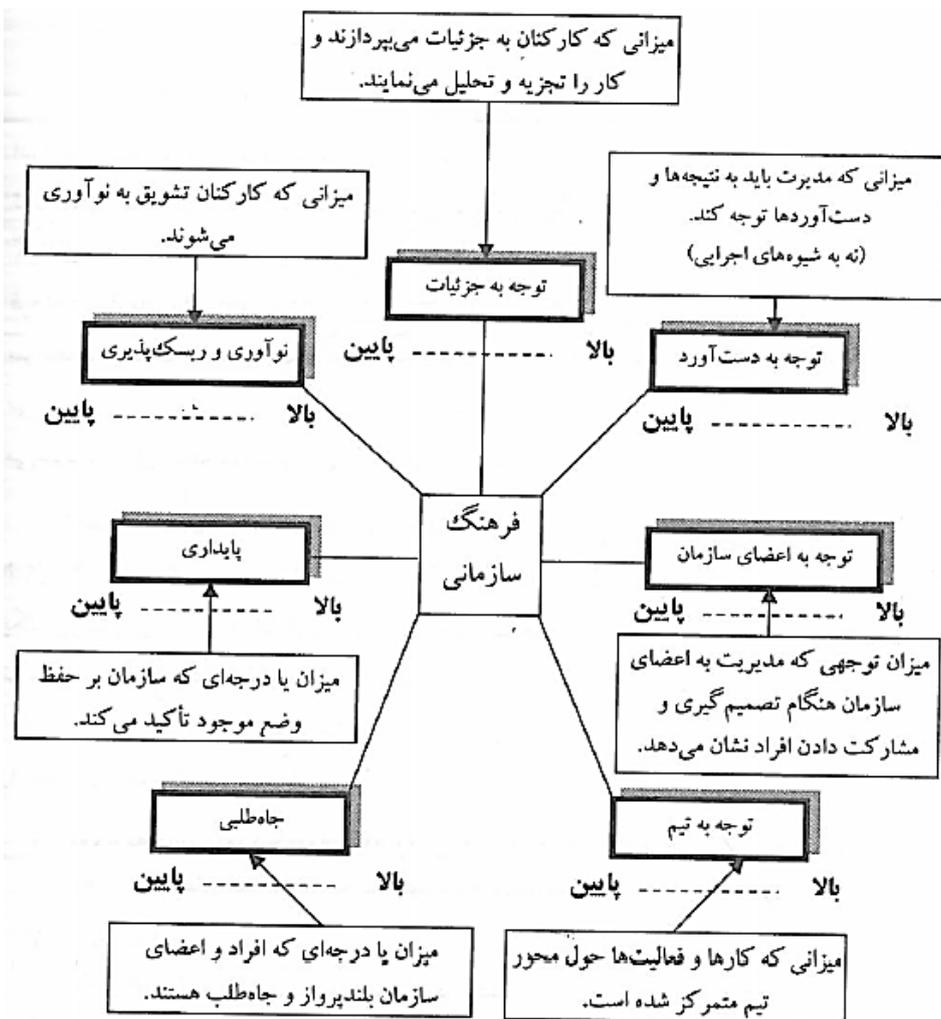
**بعد دوم، باورهای عمومی** و روزمره که مربوط به همه کارکنان است و ریشه در فرهنگ عمومی جامعه دارد. (آقایی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲).

از طرفی تحقیقات نشان داده است که فرهنگ سازمانی از هفت بُعد تشکیل شده است. این ابعاد در شکل (۲) توصیف شده‌اند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، هر یک از این ابعاد روی یک پیوستار از پایین تا بالا قرار دارند. ارزیابی سازمان بر روی این هفت بعد، یک تصویر ترکیبی از فرهنگ سازمان به دست می‌دهد. در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از این ابعاد فرهنگی اغلب بالاتر از بقیه قرار می‌گیرد و لزوماً شخصیت سازمان و روشی که اعضای سازمان کارشان را انجام می‌دهند، شکل می‌دهد.

- **توجه به دست آورد:** میزانی که مدیریت باید به نتیجه‌ها و دستاوردها توجه کند (و نه به شیوه‌های اجرایی که به این نتیجه انجامیده است).
- **توجه به اعضای سازمان:** میزان توجهی که مدیریت (به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد) به اعضای سازمان نشان می‌دهد.
- **توجه به تیم:** میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم (و نه افراد) متمرکز شده باشند.
- **جاه طلبی:** میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلندپرواز و جاه طلب هستند (و نه اینکه همواره تسلیم باشند).
- **پایداری:** میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تأکید می‌کند (که این روند با پیشرفت و رشد مغایر است).
- **نوآوری و ریسک‌پذیری:** میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری می‌شوند.
- **توجه به جزئیات:** میزانی که کارکنان باید به جزئیات بپردازند، دقیق باشند و کارها را تجزیه و تحلیل کنند (ایران نژاد پاریزی<sup>۳</sup>، ۱۳۹۳: ۴۵۴-۴۵۳).

---

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.  
۲. آقایی، رضا؛ آقایی، میلاد و آقایی، اصغر، «بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۴، صفحه ۱۸-۱، ۱۳۹۲.  
۳. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.



شکل ۱-۲ ابعاد فرهنگ سازمانی (ایران نژاد پاریزی به نقل از رابینز و کولتر)

#### ۴- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن‌ها ارجحیت می‌دهد یا برای آن‌ها ارزش قائل است. این ویژگی‌ها عبارتند از:

- **خلاقیت فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که به افراد داده می‌شود.
- **ریسک‌پذیری:** میرانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپروازی کنند.
- **رهبری:** میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- **یکپارچگی:** میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- **حمایت مدیریت:** میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کنند، آن‌ها را یاری می‌دهند و یا از آن‌ها حمایت می‌کنند.

- **کنترل:** تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
- **هویت:** میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
- **سیستم پاداش:** میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخص‌های عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخص‌ها.
- **سازش با پدیده تعارض:** میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- **الگوی ارتباطی:** میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود (انصاری و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰، ص ۱۲۶).
- **شفافیت سازمانی:** یکی از مقوله‌هایی که بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد و شکل‌دهنده فرهنگ سازمان و به تبع آن، رفتار کارکنان است، موضوع شفافیت سازمانی است. مؤلفه‌های چهارگانه شفافیت سازمانی در قالب اطلاعات واقعی، مشارکت کارکنان، پاسخگویی و رازداری افراد سازمان از مؤلفه‌های اساسی فرهنگ سازمانی به شمار می‌روند. بدیهی است در سازمانی که این مقوله‌ها به همراه مؤلفه‌های دیگر فرهنگی وجود داشته باشد، فرهنگی قوی حاکم است که می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان منجر شود و یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان باشد (کردنائیج<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳).
- دنیسون<sup>۳</sup> فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می‌داند که هر ویژگی خود به چند عامل تقسیم می‌شود که عبارتند از:
  - **درگیر شدن در کار<sup>۴</sup>** (مشارکت): که شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، انجام کار گروهی (گروه سازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.
  - **همانندی<sup>۵</sup>** (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزش‌های محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی است.
  - **انطباق‌پذیری<sup>۶</sup>:** که شامل ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی است.
  - **رسالت یا مأموریت<sup>۷</sup>:** که شامل رهبری راهبردی (جهت‌گیری استراتژیک)، اهداف، مقاصد و چشم‌انداز است

---

۱. انصاری، محمدعلی؛ شامی برزکی، علی و صفری، علی، «ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای»، **فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی**، سال ۲۲، شماره پیاپی ۴۲، شماره ۲، صص ۱۴۲-۱۲۱، ۱۳۹۰.

۲. کردنائیج، اسداله؛ فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان. مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۸۹-۱۷۳.

۳. Denison

۴. Involvement

۵ Consistency

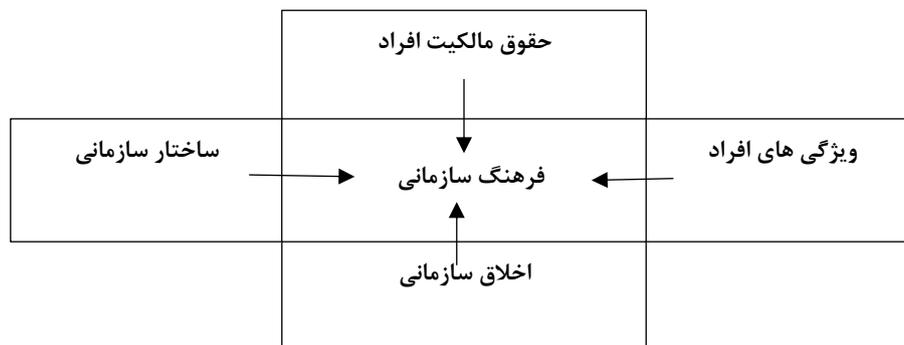
۶ Adaptability

۷ Mission

(کاظمی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳).

## ۵- منشأ فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از کجا نشأت می‌گیرد؟ چرا سازمان‌های مختلف فرهنگ‌های متفاوتی دارند؟ پاسخ این سؤالات به عواملی برمی‌گردد که فرهنگ‌ها را تشکیل می‌دهند. به زعم برخی صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی از تقابل چهار فاکتور ایجاد شده و توسعه می‌یابد: ویژگی‌های حرفه‌ای و شخصی افراد درون سازمان، اصول اخلاقی سازمان، حقوق مالکیت که سازمان به کارکنانش می‌دهد و ساختار سازمان. شکل ۱-۳ تقابل این عوامل، فرهنگ‌های متفاوت را در سازمان‌های مختلف ایجاد می‌کند و موجب تغییرات در فرهنگ با مرور زمان می‌گردد.



شکل ۱-۳ عناصر سازنده فرهنگ سازمانی

- **ویژگی‌های اعضای سازمان.** منبع نهایی فرهنگ سازمانی افرادی هستند که سازمان را ایجاد می‌کنند. اگر شما بخواهید علت تفاوت‌های فرهنگی را بدانید باید به اعضا توجه کنید. سازمان‌های الف، ب، ج و... را به صورت مجزا توسعه داده‌اند. چون آن‌ها افرادی را جذب، انتخاب و نگه می‌دارند که ارزش‌ها، شخصیت‌ها و اصول اخلاقی متفاوتی دارند. افراد ممکن است به سازمانی جذب شوند که با ارزش‌های آنها سازگار است. به طور مشابه، سازمان، افرادی را انتخاب می‌کند که با او ارزش‌های مشترک دارند. به مرور زمان افرادی که سازگار نمی‌گردند، طرد می‌شوند. نتیجه این است که افراد درون سازمان بیشتر و بیشتر مشابه می‌گردند و ارزش‌های سازمانی آنها به همدیگر نزدیک تر می‌شوند و فرهنگ بیش از پیش یکسان می‌گردد. پایه گذار سازمان تأثیر مهمی بر فرهنگ اولیه سازمان به خاطر ارزش‌ها و اعتقادات شخصی دارد. پایه گذار تصویر توسعه بعدی فرهنگی را تنظیم می‌کنند. چون آن‌ها نه تنها ارزش‌های سازمانی جدید را ایجاد می‌کنند بلکه اولین اعضایشان را نیز انتخاب می‌نمایند. مسلماً افرادی که از طریق پایه گذار انتخاب می‌گردند، ارزش‌ها و علایقی مشابه با پایه گذار سازمان دارند. به مرور زمان اعضاء از دیدگاه پایه گذار استخدام می‌شوند و ارزش‌های پایه گذار در سازمان تثبیت می‌گردد.

- **۱ اصول اخلاقی سازمانی.** ارزش‌های اخلاقی و قوانین و هنجارهایی که آن‌ها در بر دارند، بخش تفکیک‌ناپذیر فرهنگ سازمانی هستند. چون آنها به تشکیل ارزش‌هایی کمک می‌کنند که اعضا برای مدیریت موقعیت‌ها و گرفتن تصمیمات از آن استفاده می‌کنند. با این حال سازمان می‌تواند به طور آگاهانه و هدفمند برخی ارزش‌های

۱. کاظمی، صدرالدین؛ عنایتی، بهروز و کاظمی، احمدرضا، «شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان»، فصلنامه مدیریت، سال ۱۱، شماره ۳۵، صص ۴۷-۳۵، ۱۳۹۳.

فرهنگی را توسعه دهد تا رفتار اعضاء را کنترل نمایند اصول اخلاقی سازمانی، ارزش‌های اخلاقی، باورها و قوانینی هستند که روش مناسب برای اعضای سازمان را فراهم می‌کنند تا با یکدیگر و سهامداران سازمان تعامل کنند. یکی از مسئولیت‌های مدیریت ارشد تضمین این است که اعضای سازمان از قانون اطاعت می‌کنند. در واقع در موقعیت‌های معین، مدیران ارشد می‌توانند به کارهای فردوستان پاسخگو باشند. یکی از روش‌های مهم که در آن مدیران ارشد می‌توانند مشروعیت رفتار سازمانی را تضمین کنند، ایجاد فرهنگ سازمانی است که ارزش‌های اخلاقی را تثبیت کند. بنابراین فرهنگ سازمان از طریق افرادی که در موقعیت ایجاد ارزش‌های اخلاقی هستند، تحت تأثیر قرار می‌گیرد. همانطور که پیشتر دیدیم، پایه‌گذار سازمان نقش مهمی را در ایجاد هنجارها و ارزش‌های اخلاقی ایفا می‌کند. بسیاری از ارزش‌های فرهنگی از شخصیت و باورهای پایه‌گذار و تیم مدیریت ارشد نشأت می‌گیرد که نقش کنترلی در سازمان دارند. این ارزش‌ها مسائلی هستند که به خاطر پایه‌گذار و مدیران ارشد سازمان به وجود می‌آیند. ارزش‌های نهایی پایه‌گذار مایکروسافت (بیل گیتس) که هنوز روزی ۸ ساعت کار می‌کند، برای مایکروسافت عالی، متکبرانه و با کیفیت بالا هستند و ارزش‌های امروزی که او از آنها طرفداری می‌کند، کار سخت، خلاقیت و استانداردهای بالا می‌باشند. گیتس از کارکنان انتظار داشت تا روز کاری طولانی داشته باشند چون او به این سطح از مشارکت خودش نیاز داشت و از آن‌ها انتظار داشت تا هرکاری می‌توانند بکنند تا نوآوری و کیفیت را ارتقا دهند. چون این چیزی بود که او می‌خواست. کارکنانی که این ارزش‌ها را قبول نداشتند از مایکروسافت طرد می‌شدند و آنهایی که باقی می‌ماندند از طریق هنجارهای سازمانی تحت فشار قرار می‌گرفتند تا پس از یک روز کاری معمولی در سازمان باقی بمانند و به این روش به سایرین کمک کنند و وظایف جدیدی به عهده بگیرند که به سازمان کمک کنند. ارزش‌های فرهنگی در مایکروسافت خارج از کنترل سازمان است چون آن‌ها مبتنی بر ارزش‌های بنیانگذار آن می‌باشند.

- **حقوق مالکیت.** ارزش‌ها در فرهنگ سازمانی، بیانگر اصول اخلاقی افراد درون سازمان، گروه‌های حرفه‌ای و جامعه‌ای که سازمان در آن وجود دارد می‌باشد. ارزش‌ها در فرهنگ سازمانی نیز ریشه در این دارد که سازمان چگونه حقوق مالکیت را توزیع می‌کند؟ حقوقی که سازمان به اعضایش می‌دهد تا منابع سازمانی را دریافت و از آن استفاده کند. حقوق مالکیت، حدود مسئولیت‌های هر گروه از ذینفعان داخلی را تعریف می‌کند و موجب شکل‌گیری هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌های مختلف در سازمان می‌گردد.

سهامداران، قوی‌ترین حقوق مالکیت همه گروه‌های ذینفع را دارند. چون آن‌ها مالک منابع شرکت هستند و در منافع شریک می‌باشند. مدیران ارشد غالباً حقوق مالکیت قوی دارند. چون مقدار زیادی از منابع سازمانی به آنها ارائه می‌شود. حقوق مدیران ارشد برای استفاده از منابع سازمانی در قدرت آن‌ها منعکس می‌شود تا تصمیم بگیرند و منابع سازمانی را کنترل کنند. به مدیران معمولاً حقوق زیاد داده می‌شود چون اگر آن‌ها در ارزشی سهیم نگردند که سازمان ایجاد می‌کند، ممکن نیست با انگیزه باشند تا در مورد رفتار سازمان و سایر سهامدارانش سخت کار کنند.

به نیروی کار سازمان ممکن است حقوق مالکیت قوی ارائه شود نظیر تضمین استخدام مادام‌العمر و سهیم شدن در طرح مالکیت سهام کارکنان یا در طرح سود-سهام. با این حال به اکثر کارگران حقوق مالکیت بسیار زیاد داده نمی‌شود. غالباً حقوق مالکیت کارگران به سادگی پاداش‌هایی هستند که آن‌ها به دست می‌آورند و فواید مستمری و بهداشتی است که دریافت می‌کنند.

توزیع حقوق مالکیت تأثیر مستقیم بر ارزش‌های ابزاری دارد که رفتار کارمند را شکل می‌دهد و اعضای سازمانی را با انگیزه می‌کند. تلاش‌ها برای محدود کردن مزایای کارکنان و کاهش حقوق دریافتی و کاربرد منابع می‌تواند منجر

به خصومت و اغتشاش زیاد گردد. با این حال، تشویق کارکنان برای استفاده از منابع سازمانی برای یافتن روش‌های بهتر سرویس دهی به مشتریان می‌تواند مشارکت و وفاداری را موجب گردد.

توزیع حقوق مالکیت به سهامداران مختلف مشخص می‌کند: (۱) چگونه یک سازمان کارآمد است؟ (۲) فرهنگی که در یک سازمان پدید می‌آید، چیست؟ سیستم‌های حقوق مالکیت مختلف، توسعه فرهنگ‌های متفاوت را ترغیب می‌کنند. چون آن‌ها بر انتظارات افراد تأثیر می‌گذارند. به این صورت که چگونه افراد باید رفتار کنند؟ چه چیزی می‌تواند از عملکردها انتظار رود؟ بعنوان نمونه وقتی که اپل اولین دوران بیکاری را در طول تاریخ تأسیس خود اعلام کرد و هزاران نفر از پرسنل سطح میانی و پایین تر را برای کاهش هزینه‌ها اخراج کرد، کارکنان شگفت زده بودند. مشخص نبود چرا اپل با کارکنانش اینگونه رفتار می‌کند؟ آن‌ها در جلوی دفاتر مرکزی اپل به مدت چندین هفته تجمع کردند. این بیکاری چه تأثیری بر فرهنگ اپل داشت؟ این باور را تخریب کرد که اپل برای کارکنانش ارزش قائل است و فرهنگ سازمانی را تخریب کرد که در آن کارکنان انگیزه داشتند و برای تو صیفات رسمی شغلی تلاش کنند. در اپل وفاداری کارمند تبدیل به خصومت شد. مهارت‌های اصلی کامپیوتر اپل و مایکروسافت به مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنانشان بستگی دارد. برای به دست آوردن مشارکت این کارکنان این سازمان‌ها به برنامه ریزان ارشد و متخصصین عملکرد پاداش زیادی می‌دهند و حقوق مالکیت بسیار قوی را به آن‌ها ارائه می‌کنند. هزاران نفری که در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به مایکروسافت پیوستند، در نتیجه انتخاب‌های سهام که در گذشته دریافت کرده‌اند، اکنون مولتی میلیونر هستند. دشوار نیست تصور کنیم مشارکت آن‌ها در سازمان چگونه است؟ پایه گذار مایکروسافت، بیل گیتس، سهام را بین کارکنانش توزیع کرد. او این کار را انجام داد چون می‌خواست ارزش‌های نهایی عالی و نوآوری و ارزش‌های ابزاری خلاقیت و کار سخت را ترغیب کند. او همچنین می‌خواست تا مانع رفتن افرادش به شرکت‌های رقیب گردد.

- **ساختار سازمانی.** دیدیم که چگونه ارزش‌هایی که کارکنان را هماهنگ و با انگیزه می‌سازد، از افراد سازمان، اصول اخلاقی و توزیع حقوق مالکیت در بین سهامداران مختلف نشأت می‌گیرد. چهارمین منبع ارزش‌های فرهنگی، ساختار سازمانی است. از آنجا که ساختارهای مختلف، فرهنگ‌های مختلفی را پدید می‌آورند، مدیران نیاز دارند تا نوع خاصی از ساختار سازمانی را طراحی کنند تا نوع خاص فرهنگ سازمانی را ایجاد نمایند. ساختارهای مکانیکی و ساختارهای ارگانیک برای مثال مجموعه‌های مختلف ارزش‌های فرهنگی را پدید می‌آورند. ارزش‌ها، قوانین و هنجارها در ساختار مکانیکی متفاوت با ارزش‌ها، قوانین و هنجارهای ساختارهای ارگانیک هستند.

ساختارهای مکانیکی بلند، بسیار متمرکز و استاندارد هستند و ساختارهای ارگانیک مسطح و تمرکز زدایی شده می‌باشند و بر سازگاری متقابل تکیه دارند. در سازمان بلند و متمرکز افراد به طور نسبی استقلال شخصی دارند و رفتارهای مطلوبی دارند که شامل محتاط بودن، اطاعت از مافوق و احترام به سنت‌ها می‌باشد. بدین ترتیب ساختار مکانیکی احتمالاً فرهنگی را پدید می‌آورد که در آن قابلیت پیش بینی و ثبات حالت‌های نهایی مطلوب هستند.

ساختار سازمانی می‌تواند ارزش‌های فرهنگی را ترغیب کند که انسجام و هماهنگ سازی را پدید می‌آورد. برای مثال جدای از وظیفه ثابت و روابط نقش، هنجارها و ارزش‌های مشترکی پدید می‌آید که به کاهش مشکلات ارتباطی کمک می‌کند و از آشفتگی اطلاعات جلوگیری می‌نماید. بعلاوه هنجارها، ارزش‌ها و زبان سازمانی مشترک می‌تواند عملکرد تیم‌ها را بهبود بخشد. در برخی سازمان‌ها مهم است که کارکنان در مورد عملکردهای خود شان تصمیمی نگیرند و عملکردهایشان به روی بازرسی مافوق‌ها باز است. در چنین مواردی متمرکز سازی می‌تواند استفاده شود تا

ارزش‌های فرهنگی ایجاد کند که فرما نبرداری و پاسخ‌گویی را تقویت سازد. برای مثال در نیروگاه‌های هسته‌ای ارزش‌هایی که ثبات، قابلیت پیش‌بینی و فرمان‌برداری از قدرت مافوق را ترغیب می‌کنند، به دقت مورد توجه واقع می‌شوند تا از فجایع جلوگیری کنند. از طریق هنجارها و ارزش‌ها، اهمیت رفتار ثابت، آموزش داده می‌شود و کارکنان می‌آموزند که اطلاعات مشترک با ناظرین بالاخص اطلاعاتی درباره خطاها و اشتباهات صرفاً شکلی از رفتار پاسخگو است. از طریق قدرت نامتمرکز، سازمان می‌تواند ارزش‌هایی را ایجاد کند که خلاقیت و نوآوری را ترغیب و به آنها پاداش دهد.

در مجموع، ساختار سازمانی بر ارزش‌های فرهنگی تأثیر می‌گذارد که اعضای سازمانی را هدایت می‌کند، همان‌طور که آنها فعالیت‌هایشان را انجام می‌دهند. در عوض، فرهنگ، ساختار را برای هماهنگ‌سازی و با انگیزه ساختن منابع سازمانی بهبود می‌بخشد تا به تحقق اهداف سازمانی کمک کند. منبع مزایای رقابتی سازمان توانایی طراحی ساختار و مدیریت فرهنگ است به طوری که تناسب خوبی بین آنها وجود دارد. این مهارت اصلی، سازمانی را به وجود می‌آورد که برای سایر سازمان‌ها الگو است. (جونز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱: ۲۱۰-۲۰۴).

## ۶- اهمیت فرهنگ سازمانی

سال‌هاست که محققان و صاحب‌نظران در پی شناخت دلایل موفقیت و شکست منسجم‌ترین شکل اجتماعات بشری، یعنی سازمان‌ها هستند. موفقیت‌های چشمگیر دهه‌های اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات مادی از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و معنوی در کامیابی سازمان‌ها بوده است. این عوامل غیرمادی یعنی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به هم پیوسته هستند. ارزش‌های سازگار و متناسب چون مقدم شمردن کیفیت کار، خدمت به مشتری یا ارباب‌رجوع و نوآوری، می‌توانند به هدایت و راهبری فعالیت‌های سازمان یاری رسانند. هنگامی که ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی در جای شایسته خود قرار گیرند و از قدرت و تحرک درونی برخوردار باشند می‌توانند نه تنها نیرویی وحدت‌بخش و یگانه‌ساز میان کارکنان باشند، که وسیله‌ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در دستیابی به هدف‌های عمومی گردند. نظام باورها و ارزش‌ها و الگوهای رفتاری حاکم در سازمان (فرهنگ سازمانی) پشتیبانی مؤثر برای رسیدن به اهداف کیفی سازمان‌ها می‌باشد. به بیانی روشن‌تر الگوی فرهنگ سازمانی در سازمان‌ها بر اساس باورهای عمیق نسبت به ضرورت تلاش و مشارکت همگانی برای بهبود مستمر کیفیت و جلب رضایت مشتری تنظیم شده است، لذا کیفیت در سازمان‌ها نه به عنوان یک هدف کوتاه‌مدت بلکه به عنوان یک فرهنگ به تمامی فعالیت‌های سازمان مستولی شده و خدمت به مشتری همچون یک عبادت مورد توجه است (کاظمی و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳). بین پژوهشگران بر سر این موضوع، توافق وجود دارد که مدیریت فرهنگ سازمانی، یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شروط لازم برای کسب موفقیت است. به عبارت دیگر، یکی از راهبردهای اساسی سازمان برای اثربخشی بیشتر، فرهنگ سازمانی است و شاید مهم‌ترین رسالت مدیران، تنظیم راهبردهای سازمانی در حوزه فرهنگ و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب، می‌باشد. اهمیت فرهنگ سازمانی از آنجاست که در حال حاضر، مدیران، بیش از پیش، تأثیر فرهنگ بر نگرش و رفتار کارکنان را

۱. جونز، گرت (تئوری، طراحی و تغییر سازمانی، ترجمه حسین صفرزاده و محمد رضا دارائی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۱).

۲. کاظمی، صدرالدین؛ عنایتی، بهروز و کاظمی، احمدرضا، «شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان»، فصلنامه مدیریت، سال ۱۱، شماره ۳۵، صص ۴۷-۳۵، ۱۳۹۳.

احساس می‌کنند و همچنین مدیران به اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی به منظور کسب مزیت رقابتی از دیگر سازمان‌ها پی برده‌اند.

فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرش‌ها، فرضه‌ها و انتظارات مشترکی را در بر می‌گیرد که در نبود قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می‌کند و در بیشتر سازمان‌ها و غالب موقعیت‌های مدیریتی این چنین است. تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به اندازه‌ای است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از طرفی بدون تحلیل و ارزیابی کلی فرهنگ سازمانی نمی‌توان موفقیت برنامه‌های رشد و توسعه سازمان را تضمین نمود و اگر چه فرهنگ سازمانی به نظر ناملموس می‌رسد اما بسیار مؤثر و قوی است به طوری که می‌تواند به صورت یک مانع اصلی در تحقق اهداف استراتژیک سازمان عمل کند (محمدپور و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز در سازمان شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم، زبان خاص، شیوه‌ها، عادات، ایده‌ها و نمادها، قهرمانان، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری را پوشش می‌دهد. (کردنائیج<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳).

یکی از موضوعاتی که بر عملکرد سازمان تأثیر دارد، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی بعنوان منبعی از مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود و مطالعات تجربی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی عامل اصلی برای اثربخشی سازمانی است (فیض و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۳۹۴). در طول چهار دهه گذشته مطالعات قابل توجهی بر حوزه فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمان تمرکز کرده‌اند. این حجم از مبانی نظری نشان‌دهنده ارزش فرهنگ سازمانی است. در مطالعات مدیریت، فرهنگ سازمانی به عنوان پیش‌بینی‌کننده اثربخشی سازمانی توصیف شده است، به طوری که برخی از محققان نشان داده‌اند، فرهنگ سازمانی، تأثیر معناداری بر عملکرد و اثربخشی سازمان دارد (محمدپور و دیگران<sup>۴</sup>). فرهنگ سازمانی عامل حیاتی در تدوین، اجرا و پیاده‌سازی استراتژی است. همچنان که هر سی، بلانچارد و جانسون در سال ۱۹۹۸ نیز بیان می‌دارند فرهنگ سازمانی زیربنای تحول سازمانی و اجرای استراتژی است (قدمی و علی‌نیا<sup>۵</sup>، ۱۳۹۴).

## ۷- کارکردهای مثبت فرهنگ سازمانی

پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به

۱. محمد پور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن، «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۹، صص ۲۸-۱۵. ۱۳۹۳.

۲. کردنائیج، اسداله؛ فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا، «فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۸۹-۱۷۳، ۱۳۹۳.

۳. فیض، داوود؛ اکبرزاده، مرتضی و زنگیان، سمیه، «طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۶۶-۴۷، ۱۳۹۴.

۴. محمد پور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن، «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۹، صص ۲۸-۱۵. ۱۳۹۳.

۵. قدمی، محسن و علی‌نیا، پریسا، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب»، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، صص ۳۶-۲۹، ۱۳۹۴.

فرد و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آن‌ها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمانی تحقیق شود. فرهنگ دو نقش عمده در سازمان‌ها ایفا می‌کند:

نقش اول، متعهد یا یکپارچه کردن اعضاء به گونه‌ای که آن‌ها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند و در نقش دوم به سازمان کمک می‌کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. مقصود از اتحاد یا یکپارچگی داخلی سازمان این است که اعضاء دارای هویت مشترک گردند و شیوه همکاری مؤثر را یاد بگیرند. مقصود از سازشکاری خارجی شیوه‌ای است که سازمان هدف‌ها را تأمین می‌کند و با عوامل خارج از سازمان رفتار می‌نماید.

همچنین آموزش و ارتقای فرهنگ سازمانی مناسب بین افراد سازمان از عوامل مؤثر در توانمند و منسجم سازی جهت انتخاب فعالیت‌ها و اهداف مشترک سازمانی است، زیرا وجود مفروضات، ارزش‌ها و تجربیات مشترک بین اعضاء سازمان موجب برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر خواهد شد. فرهنگ سازمانی دارای نقش و کارکردهای فوق‌العاده‌ای است، زیرا هم محصول است و هم فرآیند، هم علت است و هم معلول، اگر چه ممکن است هیچ بهترین فرهنگی وجود نداشته باشد، اما یک فرهنگ قوی، پایداری، وفاداری و تعهد را افزایش می‌دهد که به نوبه خود تمایل اعضاء را برای ترک سازمان کاهش می‌دهد (قلتاش<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳).

نتایج پژوهش‌های متعددی که در زمینه شناخت فرهنگ سازمانی انجام شده است، حکایت از آن دارد که فرهنگ بر تدوین اهداف، رفتار فردی، انگیزش، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، رضایت شغلی، اثربخشی و مانند آن‌ها تأثیر می‌گذارد (دانایی فرد<sup>۲</sup>، ۱۳۹۰). فرهنگ سازمانی عامل اصلی و مهمی در شکل دادن به رویه‌های سازمانی، یکپارچه سازی قابلیت‌های سازمانی، ایجاد راه حل برای روبه رو شدن با مشکلات و نیز ایجاد مانع یا هموارسازی دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود (علامه و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۳۹۵). از نظر گیل مارتین<sup>۴</sup> (۱۹۹۹)، در حقیقت کامیابی و شکست سازمان را بایستی در فرهنگ آنان جستجو کرد. از طریق فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود که کارمندان سازمان خود را چگونه ادراک می‌کنند. از دیدگاه سازمانی فرهنگ را به عنوان یک زنجیر مستحکم تعبیر کرده‌اند که موجبات پایداری سازمان را فراهم می‌کند. (کاظمی و دیگران<sup>۵</sup>، ۱۳۹۳)

بررسی پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص تأثیر فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل تأثیرگذار بر تعهد کارکنان و مدیران سازمان‌ها است. پارناما<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، شعیب<sup>۷</sup> (۲۰۱۳)،

۱. قلش، عباس، رابطه فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی با رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۳، صص ۱۲۸-۱۱۵، ۱۳۹۳.

۲. دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی الهام، «تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی»، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱، ۱۳۹۰.

۳. علامه، سیدمحسن؛ نوربخش، عسگر و خزایی، جواد، «بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۷۴-۴۵۴، ۱۳۹۵.

۴. Gilmartin

۵. کاظمی، صدرالدین؛ عنایتی، بهروز و کاظمی، احمدرضا، «شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان»، فصلنامه مدیریت، سال ۱۱، شماره ۳۵، صص ۴۷-۳۵، ۱۳۹۳.

۶. Purnama

۷. Shoaib

هوشیار و همکاران (۲۰۱۳)، بینتی صالح<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، میجن<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد بگونه‌ای که مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی کارکنان و مدیران سازمان‌های مختلف تأثیرگذار هستند (شیخ‌علیزاده<sup>۳</sup>، ۱۳۹۴).

فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد. آنچه که سازمان‌های موفق را برجسته می‌سازد و آن‌ها را از دیگران متمایز می‌کند، توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمانی جای دارد.

فرهنگ سازمانی باعث ثبات نظام اجتماعی می‌شود. سازمان‌های توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت‌کاری و کنترل‌های دقیق می‌باشند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید.

فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند. سازمان با فرهنگ قوی با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد. لذا سازمان‌های موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند.

فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد، در غیر این صورت مطابق با ارزش‌ها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می‌کند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر به‌سزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد (خجسته<sup>۴</sup>، ۱۳۹۴).

فرهنگ سازمانی بر رفتار اخلاقی نیز اثرگذار است. فرهنگی که بر هنجارهای اخلاقی تأکید می‌نماید، حمایت لازم را از رفتارهای اخلاقی فراهم خواهد نمود و مدیران عالی نیز در قالب چنین فرهنگی با عرضه رفتارهای درست به پرورش سلوک اخلاقی کمک می‌نمایند (هرلیگر و اسلوکوم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۴۹۴).

۱. Binti Saleeh

۲. Meijen

۳. شیخ‌علی‌زاده هریس، محبوب، «تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی»، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۱، شماره ۲۲، صص ۱۹۱-۲۰۰، ۱۳۹۴.

۴. خجسته باقرزاده، حسن؛ جهانشاهی، امید؛ دلاور، علی و سلطانی‌فر، محمد، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روزنامه‌نگاران روزنامه‌های سراسری چاپ تهران»، فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، دوره ۱۰، شماره ۲ (پیاپی ۲۹)، صفحه ۷۵-۸۸، ۱۳۹۴.

۵. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (۲۰۱۱). **Organizational behavior** (۱۳th Ed. ). Cincinnati, OH: South-Western College.

همچنین مطالعات اخیر نشان داده است که فرهنگ، تأثیرات زیادی بر شیوه‌های مشارکت افراد یا گروه‌ها در سیستم‌های کاری دارد. به نظر می‌رسد تأثیر فرهنگ بر رفتار افراد درون سیستم‌های کاری بیشتر از تأثیر فرهنگ بر خود سیستم باشد. آنچه از بررسی یافته‌ها و تحقیقات برمی‌آید. بیانگر تأثیر فرهنگ سازمانی بر نحوه رفتارهاست، به گونه‌ای که امروزه در اغلب سازمان‌هایی که باورهای کلیدی و ارزش‌ها به طور مشتاقانه حفظ و گسترده شده‌اند، اعضای سازمان متعهدتر به این ارزش‌ها بوده و فرهنگ قوی‌تر است. رضایت در این سازمان‌ها بیشتر و ترک خدمت و نقل و انتقالات کمتر است، افراد به شغل خود علاقه وافری دارند و آن را به نحو احسن انجام می‌دهند. در این حال، فرهنگ سازمان عاملی مثبت در جهت اثربخشی بیشتر سازمان خواهد بود. مطالعات مختلف در مورد فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بر روی تمام تعاملات سازمانی از جمله فرآیندهای مدیریت منابع انسانی اثرگذار است (منوریان<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱).

کارکرد اساسی دیگر فرهنگ، انطباق خارجی<sup>۲</sup> است. اینکه تعیین کند چگونه سازمان به هدف‌هایش دست یابد و با عوامل خارج از سازمان رفتار کند. ارزش‌های صحیح فرهنگی می‌تواند به سازمان در پاسخ گویی به نیازهای مشتریان یا واکنش در برابر شرایط رقابتی، کمک کند. جیمز کالینز و جری پورس<sup>۳</sup>، در یک بررسی، ۱۸ شرکت را که در بلندمدت موفق بودند با ۱۸ شرکت مشابه که چندان توفیق نداشتند، مقایسه کردند. آنها دریافتند که شرکت‌های موفق دارای فرهنگ قوی بودند که کارکنان قلباً می‌دانستند چه چیزی برای سازمان درست است. فرهنگ باید ارزش‌ها و مفروضات لازم برای سازمان را که در محیط موفق شود، به صورت خارجی در آورد. به عنوان مثال، اگر محیط خارج مستلزم ارائه خدمات فوق العاده به مشتریان باشد، فرهنگ باید خدمات خوب را تشویق کند. شرکت نورداسترم<sup>۴</sup> یکی از قویترین فرهنگ‌های خدمت به مشتری را به وجود آورده است. به یک معنا، کل کتابچه راهنمای کارکنان یک کارت ۸\*۵ اینچ است که قانون شماره ۱ این چنین است: در تمام موقعیت‌ها از قضاوت خوب خودتان استفاده کنید. به این ترتیب کارکنان می‌دانند که از آنها چه انتظاری می‌رود. شرکت به آنها مسئولیت و اختیار فوق العاده‌ای اعطاء کرده است، به نحوی که می‌توانند آنچه را که برای خدمات به مشتری لازم است انجام دهند (ایران نژاد پاریزی<sup>۵</sup>، ۱۳۹۳: ۴۵۷-۴۵۵).

یک فرهنگ سازمانی، به خصوص اگر قوی باشد، همانطور که در جدول ۱-۲ نشان داده شده است، حوزه‌های مهمی از فعالیت مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد (ایران نژاد پاریزی<sup>۶</sup>، ۱۳۹۳: ۴۶۷-۴۶۵).

۱. منوریان، عباس؛ قلی پور، آریین؛ احمدی، حیدر و شعبانی، اسماعیل، «شناسایی فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزش‌های رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی»، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۷، شماره یک، صص ۴۸-۲۵. ۱۳۹۱.

۲. External integration

۳. James Collins and Jerry Porras

۴. Nordstrom

۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.

۶. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.

جدول ۱-۲ تصمیمات مدیریتی که تحت تأثیر فرهنگ قرار دارند

برنامه‌ریزی
میزان ریسکی که این برنامه در بر دارد آیا این طرح به صورت فردی انجام می‌شود یا گروهی؟ میزان بررسی‌های محیطی که مدیر در آن دخالت دارد
سازماندهی
تا چه حد باید به کارکنان اختیار داده شود؟ آیا کارها باید به صورت فردی انجام شود یا گروهی؟ میزان تقابل بین مدیران قسمت‌های مختلف با هم
رهبری
میزان اختیار مدیران در تأمین رضایت شغلی کارکنان کدام سبک‌های رهبری با این سازمان تناسب دارند؟ آیا باید همه اختلاف نظرهای آنها حتی آنهایی که سازنده هستند نادیده گرفته شوند؟
کنترل
آیا باید کارکنان از بیرون تحت کنترل قرار گیرند یا خود-کنترل باشند؟ برای ارزیابی عملکرد کارکنان از چه معیارهایی باید استفاده کرد؟ اگر بودجه یک مدیر از حد مجاز بالاتر رفت، چه واکنشی باید نشان داد؟

### ۸- کارکردهای غیر اثربخش فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی نیز همچون سایر پدیده‌هایی که در بستر سازمان شکل می‌گیرند در کنار محاسن بسیار، دارای معایبی است که در مواردی مدیران را از دستیابی مطلوب به اهداف سازمانی باز می‌دارد. در ادامه برخی از دردهای ناشی از فرهنگ سازمانی مطرح می‌گردد.

- **فرهنگ به مثابه مانعی بر سر راه تغییر:** هنگامی که ارزش‌های مشترک با ارزش‌هایی که اثربخشی سازمان را افزایش می‌دهند، در تعارض باشند، آن‌گاه فرهنگ به مایه درد سر تبدیل خواهد شد. این وضعیت بیشتر هنگامی بروز می‌کند که محیط یک سازمان، محیطی پویا باشد. هنگامی که محیطی دستخوش تغییر سریع می‌شود، فرهنگ ریشه‌دار و تحکیم شده یک سازمان ممکن است دیگر مناسب نباشد. اگر هماهنگی و یکدستی رفتار برای یک سازمان به هنگام مواجهه با یک محیط پایدار، یک دارایی است، این فرهنگ ممکن است در پاسخ دادن سازمان به تغییرات در محیط، باری بر دوش سازمان باشد و این امر را با دشواری روبه‌رو سازد.

- **فرهنگ به مثابه مانعی بر سر راه تنوع:** استخدام کارکنان جدیدی که به دلیل نژاد، سن، جنسیت، معلولیت یا تفاوت‌های دیگر شبیه به اکثریت اعضای سازمان نیستند، معضلی ایجاد می‌کند. مدیریت مایل است که کارکنان جدید ارزش‌های فرهنگی اصلی سازمان را بپذیرند. در غیر این صورت، بعید است که این کارکنان با سازمان تناسب پیدا کنند یا مورد پذیرش قرار گیرند. اما هم‌زمان، مدیریت خواهان آن است که آشکارا تفاوت‌هایی را که کارکنان با خود به محل کار می‌آورند، تأیید کند و حمایت خود را از آن به نمایش بگذارد. واضح است که چنین وضعی به یک معضل بدل می‌شود. سازمان‌ها به دلیل نقاط قوت گوناگونی که افراد ناهمگون با خود به محل کار می‌آورند، به استخدام افراد متمایز اقدام می‌کنند، با وجود این، در فرهنگ‌های قوی که مردم تلاش می‌کنند تا خود را

با آن‌ها هماهنگ سازند، این رفتارها و نقاط قوت احتمالاً دست کم گرفته می‌شوند. مشکل مدیریت در برخورد با معضل تنوع نیروی کار آن است که می‌خواهد دو هدف متعارض را با یکدیگر متعادل کند: کارکنان را وادارد تا ارزش‌های غالب سازمان را بپذیرند و از سویی پذیرش تفاوت‌ها را نیز تشویق کند. توجه بیش از حد به رعایت آداب و تشریفات، ممکن است کارکنانی بیافریند که و صلح ناجور بنمایند. از سوی دیگر، تأکید بیش از حد بر بی‌توجهی به آداب و تشریفات ممکن است نقاط قوت منحصر به فردی را که افرادی با زمینه‌های متفاوت با خود به سازمان می‌آورند، از بین ببرد.

• **فرهنگ به مثابه مانعی بر سر راه تملیک‌ها و ادغام‌ها:** به لحاظ تاریخی، عوامل اصلی که مدیریت در اخذ تصمیمات مربوط به تملیک واحدهای دیگر یا ادغام با آن‌ها مدنظر قرار می‌داد، به مزایای مالی با هم‌افزایی محصول ارتباط پیدا می‌کردند. در سال‌های اخیر، سازگاری فرهنگی به نگرانی اصلی تبدیل شده است. هر چند یک تراز مالی یا خط محصول مطلوب ممکن است جاذبه اولیه برای انتخاب نامزد تملیک به شمار آید، این که اقدام تملیک عملاً کارایی داشته باشد یا نه، ظاهراً بیش‌تر به این امر مربوط است که فرهنگ‌های دو سازمان تا چه حد با یکدیگر همخوانی و هماهنگی دارند. بسیاری از موارد تملیک، کمی پس از وصال به ناکامی و شکست منجر می‌شوند. تحقیقی که توسط مشاوران ای. تی. کرنی<sup>۱</sup> انجام گرفت، نشان داد که ۵۸٪ از ادغام‌ها نتوانستند به اهداف ارزشی که توسط مدیران ارشد تعیین شده بودند، نائل شوند. علت اصلی شکست، فرهنگ‌های سازمانی متعارض است. همان‌طور که یک کارشناس اظهار داشت، «ادغام‌ها میزان ناکامی بسیار بالایی داشته‌اند و این امر همواره به دلیل مسائل انسانی بوده است». برای مثال، ادغام ۱۸۳ میلیارد دلاری میان آمریکا آنلاین (AOL) و شرکت تایم وارنر در سال ۲۰۰۱، بزرگ‌ترین مورد در تاریخ شرکت‌ها بوده است. این ادغام به یک فاجعه تبدیل شد: تنها دو سال بعد، سهام به میزان شگفت‌انگیز ۹۰٪ کاهش یافت. عموماً اعتقاد بر این است که تصادم فرهنگی یکی از علل مشکلات این ادغام بوده است. همان‌طور که یک کارشناس متذکر شد، «از برخی جهات، ادغام مذکور به ازدواج یک نوجوان با یک بانکدار میانسال شباهت داشت. فرهنگ‌های این دو کمپانی بسیار متفاوت بودند. در آمریکا آنلاین یقه‌ها باز بود و جین می‌پوشیدند و در تایم وارنر بیشتر دکمه‌ها بسته بودند» (رابینز و جاج<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲، ۴۳۱-۴۲۹).

## ۹- خلأ فرهنگی

فرهنگ سازمانی ممکن است همیشه با نیازهای محیط بیرونی متوازن نباشد، یا نیازهای سازمان را برای انسجام داخلی تأمین ننماید. تفاوت بین ارزش‌ها و رفتارهای مکتوب و ارزش‌ها و رفتارهای واقعی، خلأ فرهنگ<sup>۳</sup> نامیده می‌شود. وقتی که فرهنگ درخور محیط بیرونی و نیازهای کارکنان با شد، سازمان‌ها می‌توانند بسیار کارآمد باشند. خلأ فرهنگ، به ویژه در حالت ادغام سازمان‌ها باید مورد توجه قرار گیرد. علی‌رغم اینکه ادغام یا خرید شرکت‌ها در بخش خصوصی به عنوان یک استراتژی متداول است، لکن بسیاری با شکست مواجه می‌شوند. یکی از دلایل این امر وجود مشکلاتی در انسجام فرهنگ‌ها است. مشکل انسجام فرهنگ‌ها در قلمرو پیچیدگی با شرکت‌های جهانی و در پهنه فرهنگ‌ها حادث می‌شود. البته خلأ فرهنگی صرفاً درباره ادغام شرکت‌ها نیست، بلکه بسیاری از مؤسسه‌هایی که

۱. A. T. Kearney

۲. رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۲.

۳. Culture gap

تلاش می‌کنند به سوی سازمان یادگیرنده حرکت کنند، یکی از گام‌های مهم، تغییر فرهنگشان به شمار می‌رود (ایران نژاد پاریزی<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳: ۴۷۰-۴۶۹).

### جمع بندی

در این فصل به مفاهیم کلی فرهنگ سازمانی پرداخته شد. گفتیم که فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، ادراکات، هنجارها و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و این الگوهای مشترک همچنان که اعضای سازمان با مسائل بیرونی و داخلی ارتباط می‌یابند، آموخته یا ابداع شده و سپس به عنوان شیوه صحیح درک، تفکر و احساس در رابطه با آن مسائل به اعضای جدید آموخته می‌شود و به واسطه زمان، سطح روابط کارکنان، سبک رهبری مدیران و ارزش‌های سازمانی شکل می‌گیرد. همچنین درباره سطوح فرهنگ سازمانی بحث شد. گفته شد که فرهنگ دارای سه سطح است از فرهنگ قابل مشاهده (مصنوعات) و ارزش‌ها و باورهای ابراز شده تا مفروضات عمیق تر را شامل می‌شود و اینکه فرهنگ دو هدف عمده دارد: اول، انسجام داخلی را تسهیل می‌کند. دوم، قابلیت تطبیق با محیط خارج را داراست. همچنین درباره مهمترین ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ هم صحبت به میان آمد که عبارت بودند از میزان توجه به دست آوردها و نتایج، میزان توجه به اعضای سازمان، میزان توجه به تیم و کار گروهی، میزان توجه به جاه طلبی و بلندپروازی، میزان توجه به نوآوری و ریسک پذیری، میزان توجه به خلاقیت فردی، میزان توجه به یکپارچگی، میزان توجه به کنترل و همچنین میزان توجه به شفافیت سازمانی و اخلاق گرایی. در ادامه به عوامل تشکیل دهنده فرهنگ نیز اشاره گردید که بر اساس ادبیات موجود می‌توان عواملی از جمله ویژگی‌های اعضای سازمان، اصول اخلاقی سازمان، حقوق مالکیت و ساختار سازمانی را در این چارچوب قرار داد. در پایان نیز کارکردها و اهمیت فرهنگ در سازمان مورد بحث قرار گرفت و بیان شد که فرهنگ سازمانی تقریباً همه چیز را در سازمان شامل مفروضات و اعتقادات اساسی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، اخلاق، الگوی رفتار و آداب و رسوم، زبان خاص، شیوه‌ها، عادات، ایده‌ها و نمادها، قهرمانان، هنر، مصنوعات، دانش و فناوری، پوشش می‌دهد و به همین دلیل بر بسیاری چیزها از جمله عملکرد سازمانی، رفتار اخلاقی، شیوه‌های مشارکت افراد، درجه انطباق خارجی، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و... تأثیر می‌گذارد و این تأثیر گذاری می‌تواند مثبت یا منفی باشد. مثلاً می‌تواند بصورت مانعی بر سر راه تغییر، یا مانعی بر سر راه تنوع و یا مانعی بر سر راه تملیک‌ها و ادغام‌ها عمل نماید.

### پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن

- بر اساس تعاریف ده گانه صاحب‌نظران، سعی کنید یک تعریف جامع از مفهوم فرهنگ سازمانی ارائه نمایید.
- پنج مورد از مهمترین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی را توضیح دهید.
- پنج مورد از کارکردهای مثبت و منفی فرهنگ سازمانی را تبیین نمایید.
- فرهنگ سازمانی از چه ابعادی تشکیل شده است؟ مختصراً توضیح دهید.
- پنج مورد از مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را تشریح کنید.
- بر اساس آنچه در این فصل گفته شد، چرا فرهنگ سازمانی برای سازمان‌ها اهمیت دارد؟ مختصراً توضیح دهید.

۱. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.

### سؤالات چهار گزینه‌ای

۱. کدام گزینه جزو عناصر تعریف فرهنگ سازمانی نیست؟  
الف) هنجارها      ب) ساختار      ج) ادراکات      د) شیوه‌های تفکر
۲. طبق دیدگاه ادگار شاین سطح اول فرهنگ سازمانی شامل کدام گزینه می‌شود؟  
الف) هنجارها      ب) تکنولوژی      ج) ارزش‌ها      د) عقاید
۳. طبق دیدگاه ادگار شاین کدام گزینه جزو خرده فرهنگ‌های فرهنگ سازمانی نیست؟  
الف) خرده فرهنگ عملیاتی      ب) خرده فرهنگ تصمیم‌گیری  
ج) خرده فرهنگ مهندسی      د) خرده فرهنگ مدیریتی
۴. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ « ارزش‌های اصولی فرهنگ سازمانی غالب به اضافه ارزش‌های منحصر به فرد اعضای گروه »  
الف) نظام ادراکی      ب) مفروضات زیربنایی  
ج) خرده فرهنگ      د) نگرش‌های کلیدی
۵. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ « میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان را معرفی خود می‌دانند. »  
الف) یکپارچگی      ب) شفافیت      ج) حمایت      د) هویت
۶. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ « میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند. »  
الف) یکپارچگی      ب) مشارکت      ج) کنترل      د) هویت
۷. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ « میزانی که سازمان هدف‌ها و عملکردهایی که انتظار می‌رود انجام شود را مشخص می‌نماید. »  
الف) یکپارچگی      ب) پیچیدگی      ج) کنترل      د) رهبری
۸. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ « اختیار دادن به کارمندان، کار گروهی کردن و توسعه قابلیت‌های کارمندان »  
الف) درگیر شدن در کار      ب) حمایت مدیریت      ج) کنترل      د) رهبری
۹. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ « ایجاد تغییر، مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی »  
الف) درگیر شدن در کار      ب) حمایت مدیریت  
ج) انطباق‌پذیری      د) شفافیت

۱۰. کدام گزینه بعنوان منشأ فرهنگ سازمانی تلقی نمی‌شود؟
- الف) ویژگی‌های افراد  
ب) اصول اخلاقی  
ج) حقوق مالکیت  
د) سیستم پاداش
۱۱. اطاعت از قوانین در قلمرو کدام یک از ریشه‌های فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد؟
- الف) ویژگی‌های افراد  
ب) اصول اخلاقی  
ج) حقوق مالکیت  
د) ساختار
۱۲. این عامل، حدود مسئولیت‌های هر گروه از ذینفعان داخلی را تعریف می‌کند و موجب شکل‌گیری هنجارها، ارزش‌ها و نگرش‌های مختلف در سازمان می‌گردد.
- الف) سیستم پاداش  
ب) اصول اخلاقی  
ج) حقوق مالکیت  
د) الگوی ارتباطی
۱۳. متعهد و یکپارچه کردن اعضای سازمان در حیطه کدام یک از گزینه‌ها قرار می‌گیرد؟
- الف) عناصر فرهنگ سازمانی  
ب) کارکردهای فرهنگ سازمانی  
ج) ابعاد فرهنگ سازمانی  
د) الگوهای فرهنگ سازمانی
۱۴. کدام گزینه جزو کارکردهای مثبت فرهنگ سازمانی نیست؟
- الف) ممانعت از ادغام سازمان  
ب) همگرایی  
ج) درگیر بودن شغلی  
د) احساس تعهد
۱۵. عبارت مقابل، توصیف‌کننده کدام مفهوم است؟ «عدم تناسب بین نیازهای محیطی با ارزش‌های سازمان»
- الف) عدم شفافیت  
ب) خلاء فرهنگی  
ج) کنترل فرهنگی  
د) عدم انطباق ساختاری

### معرفی منابع بیشتر جهت مطالعه

- ابراهیم زاده، سودابه و قدمی، محسن. (۱۳۹۳). مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول، فصلنامه مدیریت فرهنگی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۳۷-۲۷.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، انتشارات مدیران.
- خانکا، اس. اس. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه غلامرضا شمس، تهران: انتشارات آبیژ.
- دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه چشم انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱.
- درودی هما و کنگری، سهیلا. (۱۳۹۳). تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۲۱.

- رایبیز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران. سیمای جوان.
- طوسی، محمد علی، (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران.
- عسگریان، محمد (۱۳۸۸). مفهوم‌شناسی فرهنگ، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶ (۲۴): ۱۰۱ - ۱۲۴.
- علامه، سید محسن؛ نوربخش، عسگر و خزایی، جواد (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۷۴-۴۵۴.
- علی احمدی، علیرضا: علی احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد؛ ذبیحی، علی (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، تهران.
- ممی‌زاده، جعفر (۱۳۷۳). «مدیریت فرهنگ سازمانی». فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵.
- Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory (۲۰۱۴) Organizational behavior: managing people and organizations (۱۳th Ed. ). South-Western, Cengage Learning.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (۲۰۱۱). Organizational behavior (۱۳th Ed. ). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Luthans, Fred. (۲۰۱۱). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. ۱۲th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nelsi Wisna. (۲۰۱۳). " Organizational culture and its impact on the quality of accounting information systems, Journal of Theoretical and Applied Information Technology, Vol. ۸۲. No. ۲, ۲۶۶-۲۷۲.
- Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. (۱۹۸۲). In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, HarperCollins Publishers, London.
- Cahoon, L. E. (۱۹۸۸). The dilemma of modernity: Philosophy, culture, and anti-culture. Albany: State University of New York Press.
- Hofstede, G. (۱۹۸۰). Culture's consequences: International differences in work related values. Newbury Park, CA: Sage

## فصل دوم

# گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی؛ مروری بر مدل‌ها

### اهداف رفتاری:

از مخاطب انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل قادر باشد:

- انواع مدل‌های فرهنگ سازمانی را از یکدیگر تشخیص دهد.
- ابعاد مدل دنیسون را تشریح نماید.
- خصوصیات یک فرهنگ سازمانی قوی را تبیین کند.
- اهمیت شناخت الگوهای فرهنگ سازمانی را برای مدیران و مشاوران سازمانی درک نماید.

### مقدمه

اولین قدم برای درک و مدیریت فرهنگ سازمانی، شناسایی فرهنگ حاکم بر سازمان است. مطالعه فرهنگ سازمانی از جنبه‌های مختلف سبب شده است پژوهشگران گونه‌شناسی‌های مختلفی برای شناخت فرهنگ سازمانی مطرح کنند (ترون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). اگرچه این گونه‌شناسی‌ها از نظر مفهومی متفاوتند اما الگوها و نظریه‌های مشابهی را ارائه می‌کنند (صالحی و دیگران<sup>۲</sup>، ۱۳۹۴). بنابراین در این زمینه راه‌کارها و مدل‌های گوناگونی تاکنون ارائه شده است که مهمترین مدل‌های مطرح، در این بخش معرفی می‌شوند. در ابتدا به معرفی مدل‌های شناخته شده جهانی پرداخته خواهد شد و سپس الگوها و شاخص‌هایی که صاحب‌نظران در این حوزه مطرح نموده‌اند مورد بررسی قرار خواهد گرفت و در پایان به طبقه بندی عمومی مدل‌های فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود.

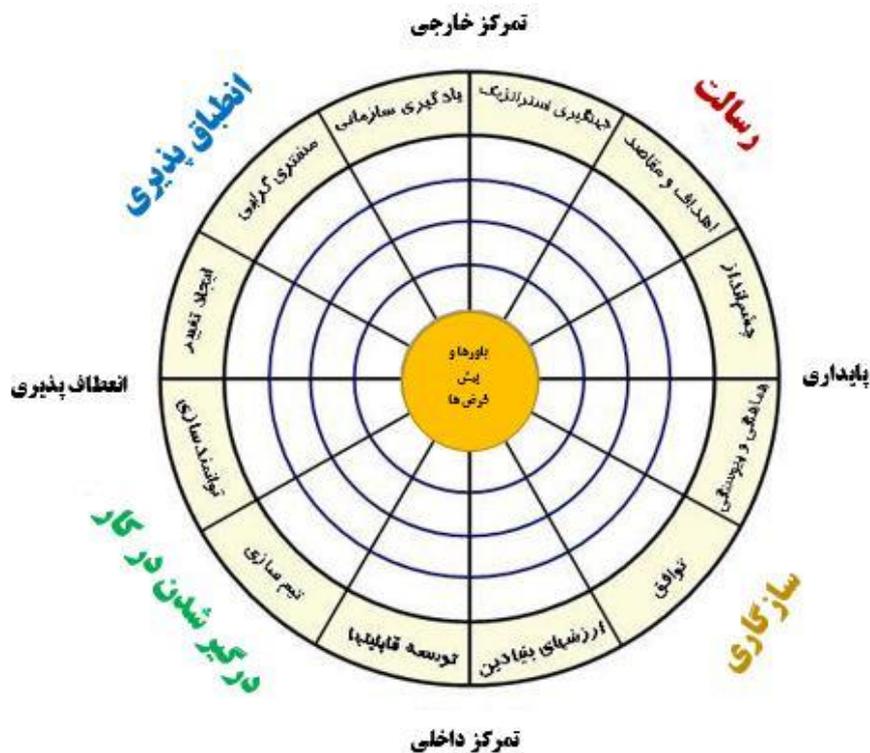
۱. Treven, M. Mulej, M. Lynn. (۲۰۰۸) The impact of culture on organizational behavior, Management, Vol. ۱۳, ۲۰۰۸, ۲, pp. ۲۷-۳۹.

۲. صالحی، سید محمدرضا؛ میرسپاسی، ناصر و فرهنگی، علی اکبر، «شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۸۵۷-۸۷۸. ۱۳۹۴.

### ۱- مدل دنیسون

همانطور که در فصل اول اشاره مختصری گردید و در این بخش به تفصیل توضیح داده خواهد شد، پروفیسور دنیسون فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می‌داند که هر ویژگی خود به چند عامل تقسیم می‌شود، که عبارتند از:

- درگیر شدن در کار<sup>۱</sup> (مشارکت): که شامل اختیاردادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار تیمی کردن (تیم‌سازی) و توسعه قابلیت‌های کارمندان است.
- همانندی<sup>۲</sup> (سازگاری یا یکپارچگی): که شامل ارزش‌های محوری، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی می‌باشد.
- انطباق پذیری<sup>۳</sup>: که شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی است.
- رسالت یا مأموریت<sup>۴</sup>: که شامل رهبری راهبردی (جهت‌گیری استراتژیک)، اهداف، مقاصد و دیدگاه (چشم‌انداز) می‌باشد. "



شکل ۱-۲ مدل فرهنگ سازمانی دنیسون (دنیسون، ۲۰۰۰)

۱-۱. درگیر شدن در کار: سازمان‌های اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروه‌های کاری

۱- Involvement

۲. Consistency

۳. Adaptability

۴. Mission

تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می‌کند و هرآنچه در توان دارد در این راه به کار می‌گیرد. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص اندازه‌گیری می‌شود:

۱-۱-۱. توانمندسازی<sup>۱</sup> (اختیار دادن): افراد دارای اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان هستند. این امر، نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می‌کند.

۱-۱-۲. تیم‌سازی<sup>۲</sup> (جهت‌گیری تیمی): در سازمان به کارگروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می‌شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می‌کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان‌ها برای انجام کارها به گروه‌ها تکیه می‌کنند.

۱-۱-۳. توسعه قابلیت‌ها<sup>۳</sup>: سازمان به منظور تأمین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت‌های کارکنان می‌پردازد.

۱-۲. سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که اغلب اثر بخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش‌های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته‌اند (حتی زمانی که دیدگاه متضاد دارند) و فعالیت‌های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان‌هایی با چنین ویژگی‌هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به حد کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می‌شود:

۱-۲-۱. ارزش‌های بنیادین<sup>۴</sup> (محوری): اعضای سازمان در یک دسته از ارزش‌هایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می‌دهند شریکند.

۱-۲-۲. توافق<sup>۵</sup>: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطوح پایین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می‌باشد.

۱-۲-۳. هماهنگی و پیوستگی<sup>۶</sup>: واحدهای سازمانی با کارکردهای متفاوت می‌توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کار کردن از هم پاشیده نمی‌شود.

۱-۳. انطباق‌پذیری: سازمان‌هایی که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان

۱ - Empowerment

۲. Team Orientation

۳. Capability Development

۴ - Core Values

۵- Agreement

۶ - Coordination & Integration

هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱-۳-۱. **ایجاد تغییر**<sup>۱</sup>: سازمان قادر است راه‌هایی برای تأمین نیازهای تغییر ایجاد کند و می‌تواند محیط مؤسسه را بشناسد، به محرک‌های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده سبقت گیرد.

۱-۳-۲. **مشتری‌گرایی**<sup>۲</sup>: سازمان مشتریان را درک می‌کند و به آنها پاسخ می‌دهد و پیشاپیش در صدد تأمین آینده بر می‌آید. در واقع مشتری‌گرایی، درجه‌ای که سازمان‌ها در جهت رضایت مندی مشتریان هدایت می‌شوند را نشان می‌دهد.

۱-۳-۳. **یادگیری سازمانی**<sup>۳</sup>: میزان علائم محیطی را که سازمان‌ها دریافت، ترجمه و تفسیر می‌کنند و فرصت‌هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی‌ها ایجاد می‌کنند اندازه می‌گیرد.

۱-۴. **رسالت**: شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و مأموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند کجا هستند و وضعیت موجود شان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم‌انداز سازمان را ترسیم می‌کنند. پردر دست‌ترین سازمان‌ها، سازمان‌هایی هستند که مجبورند مأموریت شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد، تغییر استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم‌انداز سازمان را مشخص می‌کند و فرهنگی را خلق می‌کند که این چشم‌انداز را پشتیبانی کند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱-۴-۱. **گرایش و جهت‌گیری راهبردی**<sup>۴</sup>: گرایش‌های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می‌دهد و هر شخص خودش را در آن بخش مشارکت می‌دهد.

۱-۴-۲. **اهداف و مقاصد**<sup>۵</sup>: اهداف با استراتژی، مأموریت و افق سازمان پیوند می‌یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می‌کند.

۱-۴-۳. **چشم‌انداز**<sup>۶</sup>: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. چشم‌انداز، ارزش بنیادی را ابراز می‌کند، اندیشه و دل‌نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می‌کند.

**طیف‌های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی**: همان‌طور که در مدل دنیسون (شکل ۴) دیده می‌شود این مدل دارای دو محور عمودی و افقی است که مدل را به چهار قسمت (ربع دایره) تقسیم کرده‌اند. محور عمودی در برگیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور از یک طرف به تمرکز داخلی و از طرف دیگر به تمرکز خارجی منتهی می‌شود. محور افقی نیز به میزان انعطاف سازمان اشاره دارد که از یک طرف فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف منتهی می‌شود.

در میان راهکارها و مدل‌های ارائه شده برای سنجش فرهنگ سازمانی، مدل ارائه شده از سوی دنیسون<sup>۷</sup> دارای

۱ Creating Change

۲ Customer focus

۳ Organizational Learning

۴ Strategic Direction & Intent

۵ Goals & Objectives

۶ Vision

۷ Denison

چند ویژگی مهم و اساسی می‌باشد. نخست این که این مدل بسیار ساده و شفاف است، ساده از نظر درک مفاهیم و از نظر شناخت ابعاد مختلف آن. دوم این که این مدل کاملاً کاربردی است. به کارگیری مدل دنیسون در شرکت‌ها، سازمان‌ها و واحدهای مختلف، اعم از تولیدی و خدماتی و نظایر آن‌ها شاهدهی بر کاربردی بودن آن است. سوم اینکه نتایج مدل کاملاً قابل فهم و مرتبط با مسائل مختلف سازمانی است به گونه‌ای که در صورت اجرای درست مدل، نتایج به دست آمده زمینه مناسبی برای تغییر فرهنگ سازمان در جهت بهتر شدن آن و نهایتاً بهره‌وری سازمان فراهم می‌سازد. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون را می‌توان به عنوان یک ابزار شناختی قوی، برای درک فرهنگ سازمانی و آثاری که بر روی ابعاد مختلف بهره‌وری سازمان دارد، در اغلب سازمان‌ها مورد استفاده قرار داد و با بهبود هر یک از شاخص‌ها و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی، بر بهره‌وری سازمان افزود (مبلغی و دانش<sup>۱</sup>، ۱۳۹۳).

## ۲- مدل سانن فلد

یکی دیگر از روش‌های اندیشیدن درباره فرهنگ‌های سازمانی، به وسیله جفری سانن فلد<sup>۲</sup> پیشنهاد شده و شامل چهار نوع فرهنگ است که آنها را تیم بیس بال<sup>۳</sup>، باشگاهی<sup>۴</sup>، آکادمیک<sup>۵</sup> و سنگری نامیده است. ویژگی‌های این چهار نوع در جدول ۳ توصیف شده است. هر فرهنگ خصوصیات بالقوه خاص و مختلفی برای حمایت از یک شرکت موفق و سالم دارد و بر رضایت و مشیر شغلی کارکنان اثرات متفاوتی خواهد داشت.

۲-۱. فرهنگ تیم بیس بال - این فرهنگ در محیطی با ریسک بالای تصمیم‌گیری و بازخورد سریع از محیط پیدا می‌شود. تصمیم‌گیرندگان سریع یاد می‌گیرند که آیا انتخابشان درست بوده یا نبوده است. استعداد، خلاقیت، نوآوری و عملکرد ارزشمند است و به آنها پاداش داده می‌شود. دارندگان عملکرد بالا، خودشان را به عنوان عاملان آزاد می‌بینند و سازمان‌ها زمینه پیشرفت آنها را فراهم می‌کنند. اما کسانی که عملکرد ضعیف دارند به سرعت حذف می‌شوند. فرهنگ‌های تیم بیس بال در مؤسسه‌هایی که سرعت و نوآوری مطرح است و ریسک‌پذیری بالا است، مانند شرکت‌های تولیدکننده نرم افزار، یا موسیقی و تبلیغات وجود دارند.

۲-۲. فرهنگ باشگاهی - فرهنگ باشگاهی با وفاداری، تعهد و درخور گروه بودن، شناخته می‌شود. این محیط امن و با ثبات، به سن و تجربه ارزش قائل است و به ارشدیت پاداش می‌دهد. به طور کلی کارکنان در جوانی کارشان را در این مؤسسات شروع می‌کنند و در آن باقی می‌مانند (مانند پرسنل نظامی). فرهنگ‌های باشگاهی، از داخل ترفیع می‌دهند و از اعضا انتظار می‌رود که به کندی پیش بروند و قابلیت خودشان را در هر سطح نشان دهند. انسان‌ها در فرهنگ‌های باشگاهی، اغلب در مشاغل سازمانی گوناگون، تجربیات وسیعی را کسب می‌کنند. به عنوان مثال، مدیران اجرایی رده بالای بانک‌ها در کشورهای پیشرفته صنعتی، اغلب کارشان را با متصدی خدمات بانکی شروع کرده‌اند. فرهنگ‌های قوی باشگاهی، بعضی اوقات می‌توانند این ادراک را به ذهن متبادر سازند که شرکت بسته عمل می‌کند و

۱. مبلغی، مصطفی و دانش، الهام، «بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره‌وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون»، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، شماره ۳۱، صص ۱۲۴-۱۰۱. ۱۳۹۳.

۲ Jeffrey Sonnenfeld

۳ Baseball team

۴ Club

۵ Academy

۶ Fortresses

در برابر تحول بی میل است. اما بسیاری از فرهنگ‌های با کیفیت باشگاهی به انعطاف پذیری سازمان کمک می‌کنند و می‌توانند فوق العاده موفق باشند.

**۲-۳. فرهنگ آکادمیک**- این فرهنگ، افراد جوانی را که علاقمند به مسیر شغلی بلند مدت و آهسته هستند و تمایل دارند به کندی در سازمان ارتقا یابند، به کار می‌گیرد. اما بر عکس فرهنگ باشگاهی، کارکنان به ندرت از یک مسیر یا رده شغلی به مسیر یا رده شغلی دیگر تغییر می‌یابند. هر فرد در یک مسیر شغلی وارد می‌شود و تخصص بالایی را در آن حوزه کسب می‌کند. شغل و تسلط به کار مبنایی برای پاداش و پیشرفت هستند. بسیاری از سازمان‌های موفق که دارای قدمت هستند، مانند دانشگاه‌ها، فرهنگ‌های آکادمیک قوی را حفظ می‌کنند. تخصص در این فرهنگ‌ها، امنیت شغلی به وجود می‌آورد، اما این فرهنگ ممکن است توسعه فردی و همکاری بین واحدها و ادارات را (که ممکن است برای محیط پرتلاطم کسب و کار امروزی مناسب باشد)، محدود کند. به عنوان نمونه بعضی از سازمان‌ها که چنین فرهنگی دارند، سعی می‌کنند راه‌هایی را بیابند که بر همکاری بیفزایند و فرهنگ سازمانی را برای پاسخ گویی سریع به نیازهای در حال تغییر مشتریان، قابل انطباق سازند.

**۲-۴. فرهنگ سنگری (تدافعی)**- فرهنگ سنگری ممکن است در حالتی که "ادامه حیات" مطرح باشد ظهور کند. یک شرکت که قبلاً در صنعت مسلط و غالب بوده است، مانند مؤسسات نساجی، ممکن است برای ادامه حیات، همه چیز را محدود کند. فرهنگ سنگری معمولاً به طور ادواری کوچک سازی یا تجدید ساختار می‌کند. این سازمان‌ها امنیت شغلی یا فرصت کمی را برای رشد یا توسعه حرفه‌ای عرضه می‌کنند. اما برای مدیرانی که خواهان چشیدن طعم چالش هستند، فرصت‌های زیادی را به وجود می‌آورند. آن مدیرانی که مانند لی یا کوکا در شرکت خودر سازی کرایسلر و قالیباف و طلایی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران توفیق یافتند، شناختی را در حرفه مربوط و در سطح مهمی کسب کردند (ایران نژاد پاریزی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳: ۴۵۹-۴۵۷؛ خجسته<sup>۳</sup>، ۱۳۹۴؛ عسگریان<sup>۴</sup>، ۱۳۸۸).

جدول ۲-۱ انواع فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد

<ul style="list-style-type: none"> <li>- جدید نیروهای مستعد جوان و دانشگاهی</li> <li>- تأکید بر یادگیری و پرورش استعدادها</li> <li>- تقویت شخصیت علمی و تخصص</li> </ul>	فرهنگ آکادمیک
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجه به روحیات افراد</li> <li>- میزان وفاداری کارکنان به سازمان</li> <li>- توجه به سلسله مراتب سازمانی</li> <li>- توجه به سن و سنوات خدمت افراد</li> </ul>	فرهنگ باشگاهی
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأکید بر نوآفرینی</li> </ul>	فرهنگ تیمی

۱. Lee Iacocca

۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.  
 ۳. خجسته باقرزاده، حسن؛ جهانشاهی، امید؛ دلاور، علی و سلطانی فر، محمد، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روزنامه نگاران روزنامه‌های سراسری چاپ تهران»، فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، دوره ۱۰، شماره ۲ (پیاپی ۲۹)، صفحه ۷۵-۸۸، ۱۳۹۴.  
 ۴. عسگریان، محمد، «مفهوم‌شناسی فرهنگ»، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶ (۲۴): ۱۰۱ - ۱۲۴، ۱۳۸۸.

- تأکید بر ریسک‌پذیری - آزادی عمل	فرهنگ سنگری (تدافعی)
- نبود امنیت شغلی - شرایط کاری متزلزل و بی‌ثبات	

### ۳- مدل‌های مبتنی بر ابعاد فرهنگ سازمانی

#### ۳-۱. فرهنگ سازمانی سازگار (انعطاف‌پذیر) در مقابل فرهنگ سازمانی ناسازگار (انعطاف‌ناپذیر)

طبق این دیدگاه، تنها فرهنگی که به سازمان در سازگاری با محیط متغیر کمک می‌کند با عملکرد بالا ارتباط دارد. یک فرهنگ سازگار، اعتماد و ریسک‌پذیری را در میان کارکنان تشویق می‌کند. رهبر آغازگر تغییر است و بر نیازهای متغیر مشتری متمرکز است. چنین فرهنگی، تغییر را تسهیل می‌کند و نیازهای سهام‌داران، مصرف‌کنندگان و کارکنان را برآورده می‌سازد. طبق مطالعات میدانی، شرکت‌های با فرهنگ سازگار، به طور قابل ملاحظه‌ای از عملکرد اقتصادی بلند مدت برخوردار می‌باشد (نلسون و کوئیک<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰: ۶۷۶-۶۷۲).

در فرهنگ‌های سازگار (یا انعطاف‌پذیر)، مدیران به مشتریان و افراد داخل سازمان، فرایندها و روش‌ها که تغییرات مفیدی را فراهم می‌سازند، توجه دارند. رفتار قابل انعطاف است و مدیران تغییری را که لازم باشد، اعمال می‌کنند (حتی چنانچه با ریسک مواجه شود). در فرهنگ‌های ناسازگار، مدیران بیشتر درباره خودشان یا پروژه‌های خاصشان نگرانند و ارزش‌های آن‌ها، ریسک‌پذیری و تحول را ترغیب نمی‌کند. لذا یک فرهنگ قوی صرفاً کافی نیست، زیرا فرهنگ ناسالم ممکن است سازمان را تشویق کند که در جهت غلط گام بردارد. فرهنگ‌های سالم به سازمان‌ها کمک می‌کنند با محیط بیرون‌شان انطباق یابند. با وجود اینکه فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند تأثیر قابل توجهی داشته باشد، این تأثیر همیشه مثبت نیست. تحقیقاتی که در دانشگاه‌ها درباره ۲۰۰ فرهنگ سازمانی انجام شده، به این نتیجه رسیده است که یک فرهنگ قوی موفقیت سازمان را تضمین نمی‌کند، مگر اینکه قابلیت تطبیقی سالمی را با محیط بیرونی ترغیب نماید. یک فرهنگ قوی که انطباق با محیط را ترغیب نکند، می‌تواند بیشتر از یک فرهنگ ضعیف به سازمان لطمه وارد سازد. اصولاً فرهنگ‌های سازمانی قابل تطبیق ارزش‌ها و رفتارهای متفاوتی دارند تا فرهنگ‌های غیرقابل تطبیق (ایران نژاد پاریزی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳: ۴۶۹).

#### جدول ۲-۲ فرهنگ سازمانی سازگار در مقابل فرهنگ سازمانی ناسازگار (نلسون و کوئیک<sup>۳</sup>، ۱۳۹۰: ۶۷۹)

فرهنگ سازمانی سازگار	فرهنگ سازمانی ناسازگار	
اکثر مدیران به شدت درباره مشتریان، سهام‌داران و کارکنان نگران هستند. آنها برای افراد و فرایندی که باعث تغییرات مفید می‌شود ارزش بسیاری قائلند.	اکثر مدیران عمدتاً برای خودشان، گروه کاری بلافاصل خود یا برخی محصولات و تکنولوژی‌های مرتبط یا گروه کاری خود نگرانند. آنها به نظم و کاهش خطر برای فرایند مدیریت بسیار بیش‌تر از ابتکارات رهبری ارزش قائلند	ارزش‌های اصلی
مدیران به حوزه‌های انتخابی خود و مخصوصاً مصرف‌کنندگان توجه بسیاری دارند. هنگامی که اجرای	مدیران تا حدی تمایل به رفتارهای کوتاه‌فکرانه، سیاسی و کاغذبازی دارند. در نتیجه، آنها استراتژی‌های خود را سریعاً	رفتار معمول

۱. نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، رفتار سازمانی، عبدالزهره نامی (مترجم)، چاپ اول، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۹۰.
۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.
۳. نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، رفتار سازمانی، عبدالزهره نامی (مترجم)، چاپ اول، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۹۰.

<p>تغییر برای خدمت به علائق منطقی شان لازم باشد اگر چه به مقداری خطر پذیری نیاز داشته باشد، آغازگر تغییر هستند.</p>	<p>برای سازگاری و کسب امتیاز از تغییرات محیط کاری شان تغییر نمی دهند.</p>	
---	---	--

## ۲-۳. فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف

این نظریه بر این باور است که سازمانی بهتر عمل می‌کند که فرهنگ قوی تر داشته باشد، به گونه‌ای که حتی برای یک فرد غریبه هم قابل تشخیص باشد. بنابراین فرهنگ قدرتمند، ژرفای بیشتر و مشارکت گسترده تری دربر دارد. همچنین در برابر تغییر نیز مقاوم است. در یک فرهنگ قوی، افراد در سطوح مختلف سازمان به ارزش‌ها و مفروضات اساسی سازمان پایبند بوده و از آن‌ها مراقبت می‌نمایند (هیل و مک شین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). عناصر عمومی یک فرهنگ قوی سازمانی عبارتست از:

- وجود یک درک مشترک فراگیر از آنچه سازمان به آن اعتقاد دارد که اغلب در شعارها ظاهر می‌شود.
- علاقه مندی وافر که اغلب بالاتر از قواعد، خط‌مشی‌ها، روش‌ها و وظایف شغلی است.
- شناخت و قدردانی از قهرمانان که اقداماتشان فلسفه شرکت و علاقمندی‌های سازمان را نمایان می‌سازد.
- داشتن اعتقاد و باور به مراسم و جشن‌ها به عنوان آنچه که برای اعضا در ایجاد هویت مشترک حائز اهمیت است.
- استنباط مطلوب از مفهوم قواعد غیررسمی و انتظارات به طوری که مدیران و کارکنان درک می‌کنند که از آنان چه انتظاری می‌رود.
- باور به اینکه آنچه کارکنان و مدیران انجام می‌دهند و همچنین سهیم شدن در اطلاعات و اندیشه‌ها حائز اهمیت است (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۹۳: ۴۶۷).

بنابراین مشخصه یک فرهنگ نیرومند و مستحکم، شدت پاسداری آن از ارزش‌های بنیادین سازمان و وسعت شمول ارزش‌هاست. هر اندازه اعضای بیشتری در این ارزش‌های بنیادین اشتراک داشته باشند و هر چه بیشتر به آن پایبند باشند، فرهنگ سازمان مستحکم تر و نیرومند تر است. (هاروی و براون<sup>۲</sup>: ۱۳۷۷: ۷۶۱).

نتایج مطالعه دیگری بیان می‌دارد که یک فرهنگ قوی از دو ویژگی برخوردار است: اول اینکه معیارهایی را عرضه نماید که اعضای سازمان بتوانند رفتار درست و نادرست را از یکدیگر تشخیص دهند و دوم اینکه تعداد قابل توجهی از اعضا درباره این معیارها اجماع داشته باشند (پوتیوانیت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

## ۳-۳. فرهنگ سازمانی دوسو توان<sup>۴</sup>

فرهنگ سازمانی دوسوتوان در سال ۲۰۱۴ توسط وانگ و رافیق مطرح شد. آنها دو مجموعه از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی را با عنوان "تنوع سازمانی" و "چشم انداز مشترک" مطرح نمودند و مجموع آنها را فرهنگ سازمانی دوسوتوان نامیدند. در این مدل، تنوع سازمانی عبارتست از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که تفاوت‌ها را تشویق و تحمل می‌کند و تفاوت‌های فردی را از لحاظ دیدگاه‌ها، مهارت‌ها و دانش به رسمیت می‌شناسد و به آنها پاداش می‌دهد. در مقابل چشم انداز مشترک بعنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی که مشارکت فعال کل اعضای سازمان را در تعیین و اجرای اهداف سازمانی ارتقاء می‌دهد تعریف می‌شود. تجمیع مطلوب این دو

۱. Hill, Steven L. McShane

۲. هاروی، دونالد و براون، دونالد، رویکرد تجربی به توسعه سازمان، عباس محمدزاده (مترجم)، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷.

۳. putthiwant C. (۲۰۱۵). Exploring the Impact of Organizational Culture on Employees in Multinational Enterprise: A Qualitative Approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. ۲۰۷، ۴۸۳-۴۹۱.

۴. Organizational ambidexterity

بعد می‌تواند قابلیت سازمان را به سطح بالاتری ارتقاء دهد (مرادی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۹۴).

#### ۳-۴. رویکرد تناسب<sup>۲</sup> (فرهنگ سازمانی متناسب):

اگر فرهنگ منسجم و متناسب با اهداف سازمانی بر سازمان حاکم باشد، کارایی و اثربخشی آن افزایش می‌یابد (شریف زاده و دیگران، ۱۳۹۰). طبق رویکرد تناسب، تنها فرهنگی خوب است که با استراتژی کلی سازمان تناسب داشته باشد. برای مثال، فرهنگی که به ساختار سلسله‌مراتبی سنتی و ثبات بها می‌دهد، مناسب صنعت ساخت کامپیوتر نیست، زیرا این صنعت نیازمند پاسخ سریع و ساختار سازمانی مسطح است. سه ویژگی صنعت که فرهنگ را تحت تأثیر قرار می‌دهد عبارتند از: محیط رقابتی، مقتضیات مصرف‌کننده و انتظارات اجتماعی. مثلاً در صنعت کامپیوتر، شرکت‌ها با محیط به شدت رقابتی مواجه هستند و مصرف‌کنندگان به اعتبار بالای محصولات بها می‌دهند و انتظارات اجتماعی خواستار خدماتی با کیفیت بالا و پیشرفته‌ترین تکنولوژی است. مطمئناً این ویژگی‌ها بر فرهنگ شرکت‌های سازنده کامپیوتر اثر گذار است. مطالعه دوازده شرکت مشخص کرده که فرهنگ متناسب با شرایط محیطی، به مدیر برای تصمیم‌گیری بهتر کمک بسیاری می‌کند. از این مطالعات این نتیجه حاصل شد که تا زمانی که محیط تغییر نکند، فرهنگ هم نیازی به تغییر نخواهد داشت.

۳-۵. «فرن‌هام» و «گانتر» فرهنگ درون سازمان‌ها را به ۱۱ نوع زیر تقسیم‌بندی کرده‌اند که توضیح و تفسیر هر یک در این چارچوب میسر نیست لذا صرفاً به ذکر عناوین آن اکتفا می‌شود: فرهنگ انسان محوری، فرهنگ ارتباط نزدیک، فرهنگ موافقتی، فرهنگ سنتی، فرهنگ دستوری، فرهنگ اجتنابی، فرهنگ تقابل، فرهنگ قدرتی، فرهنگ شایستگی / کمال، فرهنگ کسب موفقیت، فرهنگ خودیابی (درودی و کنگری<sup>۳</sup>، ۱۳۹۳).

#### ۳-۶. فرهنگ به مثابه درخت

برخی صاحب‌نظران فرهنگ را همچون درخت تصور کرده‌اند. ریشه‌های عمده فرهنگ را می‌توان در اسطوره‌ها، زبان و مذهب جستجو کرد و ساقه آن در واقع ساختار اجتماعی، جلوه‌های بیرونی فرهنگ بعنوان برگ‌ها و میوه‌های درخت فرهنگ به شمار می‌آیند (خضاف و باقری، ۱۳۹۵). همانطور که درخت دارای دو بخش پیدا و ناپیدا است فرهنگ نیز دارای دو بخش پیدا و ناپیدا است. همانطور که ریشه درخت عامل حیات و ممات است بخش ناپیدای فرهنگ عامل تعیین‌کننده به حساب می‌آید. بخش ناپیدای فرهنگ در برگیرنده باورها و اعتقادات، مفروضات اساسی، ارزش‌ها و نگرش‌هاست که در نحوه گفتار، کردار، اعمال، نمادها و دست‌ساخت‌ها، نمود و تجلی پیدا می‌کند. همانطور که از وجود شاخ و برگ، میوه و ساقه درخت پی به وجود درخت می‌بریم، بخش بیرونی فرهنگ یعنی مظاهر رفتاری، ساختاری و عملکردی نیز نشانگر وجود فرهنگ یک سازمان است.

#### ۴- طبقه‌بندی کلی رویکردها و مدل‌های موجود در زمینه فرهنگ سازمانی

برخی پژوهشگران به منظور سازماندهی و طبقه‌بندی مدل‌های گوناگون فرهنگ سازمانی، این مدل‌ها را بر اساس

۱. مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه، «فرهنگ سازمانی دوسو توان و عملکرد»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۱۲۶۶-۱۲۴۵، ۱۳۹۴.

۲. fit perspective

۳. درودی هما و کنگری، سهیلا. (). تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۲۱-۱۰۵، ۱۳۹۳.

۳۵..... فصل دوم: گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی؛ مروری بر مدل‌ها

مدل‌هایی که بر خصوصیات فرهنگ تأکید دارند (مدل‌های خصیصه‌محور)، مدل‌هایی که بر ابعاد فرهنگ تأکید دارند (مدل‌های بعد محور) و مدل‌هایی که بر کارکردهای فرهنگ تأکید دارند (مدل‌های کارکرد محور) تقسیم نموده‌اند که چکیده این رویکرد در جداول ذیل ارائه گردیده است:

در طبقه‌ی اول، مدل‌هایی قرار دارند که فرهنگ سازمانی را بر اساس خصوصیات آن طبقه‌بندی کرده‌اند. جدول ۳-۲ به معرفی این مدل‌ها اختصاص یافته است.

جدول ۳-۲ مدل‌های فرهنگ سازمانی خصیصه‌محور

ردیف	صاحب‌نظر	خصوصیات مدل / الگو / ویژگی‌ها
۱	ویلدرام و همکاران	استقلال، جهت‌گیری بیرونی، هماهنگی بین بخشی، منابع انسانی، بهبودگرایی
۲	گلیسون	بوروکراسی، تخصص، مقاومت در برابر تغییرات
۳	مک اینتانس و دوهرنی	ظاهر سازمانی، موقعیت عضو، معاشرت، رسمیت، خلاقیت، انسجام سازمانی، تناسب، خدمات، اخلاق کاری، جو سازمانی
۴	شیم	موفقیت، شایستگی، نوآوری، همکاری، حمایت، مسئولیت‌پذیری، تأکید بر پاداش
۵	کانها و کوپر	سازمان‌گرایی، عمل‌گرایی، کارمندگرایی، بازارگرایی
۶	رابرت کوک	موفقیت، خودشکوفایی، انسان‌گرایی، تشویق، وابستگی به گروه، هنجارهای قراردادی، هنجارهای رقابتی
۷	رامبر	خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، هدایت و رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، سازش با تعارض، الگوی ارتباط
۸	دیویس	هویت، تأکید بر منافع فردی یا جمعی، تأکید بر وظایف یا رضایت افراد، کنترل زیاد یا کم، هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، ریسک‌پذیری، معیارهای پاداش، میزان تحمل تعارض، تأکید بر هدف یا وسیله، نگرش سیستمی
۹	لیت وین و استرینگر	استانداردها، مسئولیت‌ها، تشویق و ترغیب، ریسک‌پذیری، حمایت، تضاد، صمیمیت و گرمی، ساختار، هویت
۱۰	هافستد	فاصله قدرت، میزان ابهام‌گریزی، جنسیت، جمع‌گرایی و فردگرایی
۱۱	گردن	سازگاری، مسئولیت، استانداردها، پاداش، شفاف‌سازی، صمیمیت، حمایت، رهبری
۱۲	شرمهون	زمان‌نگری، مذهب، زبان، فضای شخصی
۱۳	کرت لوین	فرآیندهای رهبری، انگیزش، ارتباطات، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، تعامل، کنترل
۱۴	پیترز و واترمن	التزام به عمل، به‌پا دادن به‌ارباب رجوع، خودگردانی، کارآفرینی، بهره‌وری از طریق نیروی انسانی، تبحر و چیرگی در مدیریت، اقدام به امور مرتبط با تجربه و مهارت، ستاد اداری کوچک، استفاده مناسب از ساختار مکانیکی و ارگانیک
۱۵	اوجی	استخدام بلندمدت، ارزیابی کیفی، مسیرهای ترقی نسبتاً گسترده، کنترل ضمنی، تصمیم‌گیری گروهی، مسئولیت فردی، توجه زیاد به افراد

در طبقه دوم، مدل‌هایی قرار دارند که فرهنگ سازمانی را بر اساس معیارهایی طبقه‌بندی کرده‌اند (جدول ۳-۲). در این مدل‌ها بر مبنای معیارهایی از قبیل میزان توجه به درون یا بیرون سازمان، میزان ثبات و تغییر محیط و میزان کنترل بازده یا فرآیند، فرهنگ سازمان طبقه‌بندی شده است. مزیت اصلی این طبقه از مدل‌ها در قابلیت توصیف فرهنگ سازمان در گونه‌های مختلف و به تبع آن مشخص کردن جهت‌گیری آتی سازمان است.

جدول ۲-۴ مدل‌های فرهنگ سازمانی بعد محور

ردیف	صاحب نظر	معیار طبقه بندی	انواع فرهنگ
۱	هرسی و بلانچارد	میزان انسجام داخلی، میزان انطباق پذیری با محیط	مشارکتی، یادگیری، رقابتی، بوروکراتیک
۲	کوپین	میزان توجه به داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	سلسله مراتبی، ادوکراسی، قبیله‌ای، بازار محور
۳	دفت	میزان توجه به داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	انعطاف پذیر، مشارکتی، مأموریتی، بوروکراتیک
۴	هال	میزان توجه به داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	باز، فرآیندی، روابط انسانی، عقلایی
۵	هلریگل و همکاران	میزان توجه به داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	بوروکراتیک، رقابتی، مشارکتی یادگیرنده
۶	هاروی و براون	تعداد افراد متعهد به فرهنگ و میزان تعهد افراد	قوی، متوسط، ضعیف
۷	استاکر و برنر	میزان پیچیدگی محیط، میزان تغییرات	ارگانیک، مکانیکی
۸	هندی	میزان توجه به داخل و خارج، میزان ثبات و پایداری محیط	وظیفه، نقش، فرد، قدرت
۹	سانن فیلد	میزان توجه به داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	علمی، باشگاهی، تیمی، سنگری
۱۰	دنیسون	میزان توجه به داخل و خارج، میزان انعطاف و کنترل	انطباق پذیر، رسالت محور، سازگاری، درگیر شدن در کار

طبقه سوم (جدول ۲-۵)، مدل‌هایی که به طور مستقیم، به فرهنگ سازمان اشاره ندارند اما برای شناخت یا تغییر فرهنگ سازمان به کار گرفته می‌شود.

جدول ۲-۵ مدل‌های کارکرد محور در فرهنگ سازمانی

ردیف	صاحب نظر	مؤلفه‌های مدل	نوع مدل
۱	پارسونز	انطباق پذیری، دستیابی به هدف، انسجام و یکپارچگی، مشروعیت	مدل شناخت
۲	کیلمن و سکستن	آشکارسازی هنجارهای موجود، تعیین و تدوین هنجارهای آینده، تعیین و تدوین هنجارهای جدید، مشخص کردن شکاف	مدل شناخت

در مدل‌های طبقه چهارم به ماهیت و جوهر فرهنگ سازمان توجه کرده‌اند. در این طبقه، به غیر از مدل سه سطحی شاین که فرهنگ سازمان را در سطوح مفروضات بنیادین، ارزش‌ها و مصنوعات تشریح کرده است، مدل دیگری وجود ندارد (رسته مقدم، ۱۳۹۲).

۱. رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان حمیدو عباس پور، عباس، «شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۳۵-۱۱۱. ۱۳۹۲.

## جمع بندی

در این فصل با توجه به اهمیت برخورداری مدیران از نگرشی جامع نسبت به فرهنگ سازمانی، تلاش گردید مدل‌های برجسته و متداول در حوزه شناخت فرهنگ سازمانی معرفی گردد. از آنجا که مدل‌ها به ما کمک می‌کنند که فارغ از سلائق و ترجیحات فردی و دانش محدود خود به شناخت بسیط تری از پدیده‌ها دست یابیم، لذا آگاهی از انواع مدل‌ها و ابعاد آنها حائز اهمیت خواهد بود. مدل دنیسون، مدل سانن فلد، فرهنگ سازمانی سازگار (انعطاف پذیر) در مقابل فرهنگ سازمانی ناسازگار (انعطاف ناپذیر)، فرهنگ قوی و فرهنگ ضعیف، فرهنگ سازمانی دو سو توان، فرهنگ سازمانی متناسب و فرهنگ به مثابه درخت نمونه‌هایی از الگوهای رایج برای شناخت فرهنگ است که مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت یک گونه‌شناسی جامع تر که تمامی این مدل‌ها را در خود جای دهد ارائه گردید که مبنای این طبقه بندی توجه به خصوصیات فرهنگ (مدل‌های خصیصه‌محور)، توجه به ابعاد تشکیل دهنده فرهنگ (مدل‌های بعد محور) و مدل‌هایی که بر کارکردهای فرهنگ تأکید دارند (مدل‌های کارکرد محور) می‌باشد.

## پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن

- شناخت انواع مدل‌های فرهنگ سازمانی چه کمکی به مدیران و مشاوران به منظور بهبود اثربخشی سازمان می‌نماید؟
- با توجه به گونه‌های مختلف فرهنگ سازمانی به نظر شما کدام الگو برای ارزیابی و شناخت فرهنگ یک سازمان مناسب تر است؟
- مدل دنیسون را بعنوان یکی از معتبرترین الگوهای موجود، نقد کنید.
- یک فرهنگ قوی دارای چه مجموعه‌ای از ویژگی‌ها می‌باشد؟
- منظور از فرهنگ سازمانی سازگار و ناسازگار چیست؟ به اختصار بحث نمایید.

## سوالات چهار گزینه‌ای

۱. رهبری راهبردی جزو کدامیک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون می‌باشد؟  
الف) درگیر شدن در کار (ب) همانندی (ج) رسالت (د) انطباق پذیری
۲. ارزش‌های محوری جزو کدامیک از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون می‌باشد؟  
الف) درگیر شدن در کار (ب) همانندی (ج) رسالت (د) انطباق پذیری
۳. تیم سازی جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون می‌باشد؟  
الف) درگیر شدن در کار (ب) همانندی (ج) رسالت (د) انطباق پذیری
۴. توسعه قابلیت‌ها جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون می‌باشد؟  
الف) درگیر شدن در کار (ب) همانندی (ج) رسالت (د) انطباق پذیری

۵. مشتری گرایی جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل دنیسون می‌باشد؟  
الف) درگیر شدن در کار (ب) همانندی (ج) رسالت (د) انطباق پذیری
۶. ریسک بالای تصمیم‌گیری جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد می‌باشد؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ باشگاهی  
ج) فرهنگ سنگری (د) فرهنگ آکادمیک
۷. دریافت بازخورد سریع از محیط جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد می‌باشد؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ باشگاهی  
ج) فرهنگ سنگری (د) فرهنگ آکادمیک
۸. تعهد سازمانی جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد می‌باشد؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ باشگاهی  
ج) فرهنگ سنگری (د) فرهنگ آکادمیک
۹. جدیت نیروهای مستعد جوان جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد می‌باشد؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ باشگاهی  
ج) فرهنگ سنگری (د) فرهنگ آکادمیک
۱۰. شرایط کاری متزلزل جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد می‌باشد؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ باشگاهی  
ج) فرهنگ سنگری (د) فرهنگ آکادمیک
۱۱. در کدام نوع از فرهنگ‌های سازمانی، مدیران به شدت دربارهٔ مشتریان، سهام داران و کارکنان نگران هستند؟  
الف) فرهنگ مشارکتی (ب) فرهنگ سازمانی ناسازگار  
ج) فرهنگ تدافعی (د) فرهنگ سازمانی سازگار
۱۲. در کدام نوع از فرهنگ‌های سازمانی، مدیران تا حدی تمایل به رفتارهای کوتاه‌فکرانه، سیاه‌سی و کاغذبازی دارند؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ سازمانی ناسازگار  
ج) فرهنگ تدافعی (د) فرهنگ سازمانی سازگار
۱۳. در کدام نوع از فرهنگ‌های سازمانی، مدیران به نظم و کاهش خطر برای فرایند مدیریت بیش‌تر از ابتکارات ارزش‌قائلند؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال (ب) فرهنگ سازمانی ناسازگار  
ج) فرهنگ آکادمیک (د) فرهنگ سازمانی سازگار

۱۴. علاقه مندی وافر که اغلب بالاتر از قواعد، خط مشی‌ها، روش‌ها و وظایف شغلی است خصوصیت کدام نوع از فرهنگ سازمانی است؟

- (الف) فرهنگ قوی  
(ب) فرهنگ دوستوان  
(ج) فرهنگ باشگاهی  
(د) فرهنگ سازگار

۱۵. در استعاره فرهنگ به مثابه درخت، زبان و مذهب جزو کدام بخش به شمار می‌آیند؟

- (الف) ریشه  
(ب) ساقه  
(ج) میوه  
(د) زمین

### معرفی منابع جهت مطالعه بیشتر

- انصاری، محمدعلی؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی. (۱۳۹۰). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۲، شماره پیاپی ۴۲، شماره ۲، صص ۱۴۲-۱۲۱.
- خضاف مفرد، حسین و باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۵)، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۴۶-۲۷.
- علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد؛ ذبیحی، علی (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، تهران.
- منوریان، عباس؛ بختایی، امیر (۱۳۸۶). «شناخت فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون (مورد مطالعه: سازمان مدیریت صنعتی)». تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- دیلمقانی، مریم؛ فهیم نیا، فاطمه و ابویی، محمد (۱۳۹۵)، طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۰۷-۳۸۹.
- رایبیز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله (۱۳۸۶). «مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی». فصلنامه علوم مدیریت ایران، دوره دوم، شماره ششم،
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران. سیمای جوان.
- صالحی، سید محمدرضا؛ میر سپاسی، ناصر و فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۴). شنا سایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۸۷۸-۸۵۷.
- فیض، داوود؛ اکبرزاده، مرتضی و زنگیان، سمیه (۱۳۹۴). طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانیو تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۶۶-۴۷.

- مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دوسو توان و عملکرد، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۱۲۶۶-۱۲۴۵.
- منوریان، عباس؛ قلی پور، آرین؛ احمدی، حیدر و شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۱). شناسایی فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزشهای رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۷، شماره یک، صص ۲۵-۴۸.
- رضوانی، حمیدرضا؛ سهام خدم، مازیار (۱۳۹۰). «مطالعه ی تطبیقی گونه شناسی های فرهنگ سازمانی، مطالعه موردی شرکت های پگاه فارس و شام شام». مدیریت دولتی، دوره ۳، شماره شش، صفحات ۷۹-۹۲.
- Abu-Jarad, I. Y. , Yusof , N. A, & Nikbin , D. (۲۰۱۰). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. International Journal of Business and Social Science, ۱(۳), ۲۶-۴۶.
- Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory (۲۰۱۴) Organizational behavior: managing people and organizations (۱۳th Ed. ). South-Western, Cengage Learning.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (۲۰۱۱). Organizational behavior (۱۳th Ed. ). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Hill, C. W. L., & Mcshane, S. (۲۰۰۸). *Principles of Management*. (First ed. ) New York: McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (۲۰۱۱). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. ۱۲th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.

## فصل سوم

# نقش مدیران و نظام‌های مدیریتی در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ سازمانی

### اهداف رفتاری:

از مخاطب انتظار می‌رود پس از مطالعه این فصل قادر باشد:

- جایگاه و تأثیر مدیران و بنیانگذاران را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی تشریح نماید.
- از تأثیر نظام‌های مدیریتی در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ سازمانی مطلع گردد.
- در مورد فرآیند جامعه‌پذیری و اهمیت آن در انتقال فرهنگ سازمان بحث نماید.
- نکات کلیدی در زمینه شکل‌دادن به یک فرهنگ اخلاقی را تشریح نماید.
- عوامل مهم در ایجاد یک فرهنگ مشتری‌مدار را توضیح دهد.
- سازوکارهای متداول در انتقال فرهنگ سازمانی را بشناسد.

### مقدمه

تا اینجا تلویحاً و به مناسبت‌های مختلف از نقش مدیران و فرایندهای سازمانی در شکل‌گیری، انتقال و حفظ فرهنگ سازمانی صحبت به میان آمده است. مدیران از طریق ساختار شخصیتی خود و همچنین نوع رفتارها و انتخاب‌هایی که انجام می‌دهند به تدریج بر فرهنگ سازمان اثر می‌گذارند. از طرفی نوع ساختاری که انتخاب می‌کنند، نوع استراتژی انتخابی، افرادی که جذب می‌کنند و نحوه پاداش‌دهی آنها به شدت فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند. ابزارهایی از جمله فرایند اجتماعی شدن نیز در کنار سایر نظام‌های مدیریتی به افراد تازه وارد کمک می‌کند تا فرهنگ سازمان را جذب کنند. در این فصل به نقشی که مدیران و فرایندهای سازمانی در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ ایفا می‌نمایند پرداخته خواهد شد.

## ۱- نقش مدیران در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ سازمانی

ادگار شاین در بحث تغییر فرهنگ سازمان به نقش مهم رهبری اشاره می‌کند. وی معتقد است رهبری و فرهنگ دو روی یک سکه‌اند، زیرا اولین فعالیت رهبر در ایجاد گروه و سازمان، خلق فرهنگ است. اگر رهبران نسبت به فرهنگ آگاه نباشند، به جای این که فرهنگ را مدیریت کنند، فرهنگ آنها را مدیریت خواهد کرد (رسیده مقدم<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲). همانگونه که صاحب‌نظر برجسته فرهنگ سازمانی، ادگار شاین، بیان می‌دارد نقش رهبر در شکل‌دهی و استحکام بخشیدن به فرهنگ سازمانی بسیار مهم و کلیدی است. برخی مکانیزم‌هایی که رهبران برای انتقال اعتقادات، ارزش‌ها و مفروضاتشان از آنها بهره می‌گیرند اعمال آگاهانه و عمدی هستند و برخی دیگر ناخودآگاه بوده و حتی ممکن است غیرعمدی باشند. به هر حال چه اعمال رهبران آگاهانه باشد چه ناآگاهانه، تأثیر خود را بر شکل‌گیری فرهنگ و رفتار افراد در سازمان خواهد گذارد (لوتانز، ۲۰۱۱: ۷۴). به طور کلی دو دسته از مکانیزم‌ها در انتقال و تثبیت فرهنگ سازمانی از سوی بنیان‌گذاران و رهبران نقش دارند:

### الف) مکانیزم‌های درونی شده اولیه شامل:

- ۱- آنچه رهبران بدان توجه می‌کنند و بر مبنای منظمی آن را می‌سنجند و کنترل می‌کنند.
- ۲- عکس‌العمل رهبران در برابر بحران‌های سازمانی و وقایع حیاتی.
- ۳- معیارهای مشاهده شده ای که رهبران با آنها منابع نادر را تخصیص می‌دهند.
- ۴- تعیین مدل‌های ایفای نقش، آموزش و مربی‌گری.
- ۵- معیارهای خاص که رهبران با آن پاداش‌ها و موقعیت‌ها را مشخص می‌کنند.
- ۶- معیارهای مشخصی که رهبران براساس آنها اعضای سازمان را استخدام، انتخاب، تشویق، بازنشسته و یا اخراج می‌کنند.

### ب) مکانیزم‌های ثانوی تقویت فرهنگ سازمانی:

- ۱- ساختار سازمانی
  - ۲- سیستم‌ها و روش‌های انجام کار
  - ۳- مقررات، مراسم و تشریفات سازمانی
  - ۴- طراحی فضای فیزیکی ساختمان‌ها
  - ۵- داستان‌ها، قصه‌ها و افسانه‌های رایج
  - ۶- بیانیه‌های رسمی مربوط به فلسفه، ارزش‌ها و اعتقادات سازمانی
- بیاید اثر هر یک از اقدامات مدیران را بر شکل‌گیری یا تقویت فرهنگ سازمانی بررسی کنیم.

#### ۱-۱. آنچه رهبران بدان توجه می‌کنند و مورد سنجش و کنترل قرار می‌دهند:

یکی از مکانیزم‌های قدرتمند و قدیمی برای القای ارزش‌ها به سازمان و نشان دادن چیزهایی که از نظر رهبران اهمیت دارد، توجه منظم به برخی مسائل و پیگیری و کنترل آن موارد است که این پیام را به زیردستان می‌دهد که چه چیزهایی و چه رفتارهایی حائز اهمیت هستند. سؤالات رهبران، انتظاراتی که به طور منظم بیان می‌کنند و اصرار بر آنها، بیانگر اولویت‌ها و ارزش‌های مورد حمایت آنهاست که به سایرین کمک می‌کنند که به شکل راحت‌تری این

۱. رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان حمیدو عباس پور، عباس، «شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۳۵-۱۱۱. ۱۳۹۲.

اولویت‌ها را تشخیص دهند. رفتار مدیران در جلسات، توجه آنها به مسائل در فرآیند برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی، نشان دهنده تمرکز آنها بر پاره‌ای از مسائل است. همچنین عکس‌العمل‌های احساسی، عصبانی شدن‌ها و طغیان‌ها در شرایطی که تصور می‌کنند ارزش‌های کلیدی زیر پا گذاشته شده است نیز همین کارکرد را دارد. کارکنان در فرایند مواجهه مدیر با مسائل و واکنش‌های او به تدریج در خواهند یافت که از انجام چه کارهایی بپرهیزند و چه کارهایی را انجام دهند؟ این امر فرهنگ سازمان را به تدریج شکل خواهد داد.

به طور خلاصه آنچه که رهبران پیوسته به آن توجه دارند در آشکارترین وجه، بر اولویت‌ها، اهداف و مفروضات خودشان ارتباط دارد. اگر آنها به بسیاری از چیزها توجه داشته باشند یا اگر الگوی توجه و دقت آنها ناپایدار باشد، زیر دستان از شاخص‌های دیگر یا از تجربه شخصی خودشان استفاده می‌کنند تا تصمیم بگیرند که چه چیز واقعاً مهم است؟ این امر منجر به یک سری مفروضات بسیار متفاوت تر و فرهنگ‌های فرعی بسیار بیشتری خواهد شد.

### ۲-۱. عکس‌العمل‌های رهبر نسبت به وقایع حیاتی و بحران‌های سازمان:

هنگامی که سازمان با بحران روبرو می‌شود، شیوه‌ای که رهبران و دیگران برای برخورد با بحران برمی‌گزینند، عرف‌ها، ارزش‌ها و روش‌های کاری جدیدی را ایجاد می‌کند و مفروضات مشخص و مهمی را آشکار می‌کنند. از آنجا که بحران‌ها، فرصت‌های مهمی برای بروز واکنش‌های اصیل و واقعی رهبران به وجود می‌آورند، فرصت‌های بی‌نظیری برای یادگیری و انتقال فرهنگ سازمانی را نیز به وجود می‌آورند. اینکه چه چیزی واقعاً مهم است و چه رفتاری ارزشمند است، در هنگامه بحران‌ها بیش از پیش آشکار می‌شود.

### ۳-۱. معیارهای مشاهده شده برای اختصاص منابع:

چگونگی تنظیم بودجه یک سازمان، فرآیند دیگری است که فرضیات و اعتقادات رهبر را آشکار می‌سازد. میزان منابع مالی که مدیران به پروژه‌های مختلف تخصیص می‌دهند، میزان سرمایه‌گذاری آنها در حوزه‌های مختلف و همچنین نحوه تدوین بودجه و اینکه چقدر به علائق و ترجیحات کارکنان و مشارکت آن‌ها در تنظیم بودجه توجه می‌کنند، بیانگر مفروضات و ارزش‌های رهبران می‌باشد.

### ۴-۱. بررسی الگوی نقش، آموزش و مربیگری:

بنیانگذاران و رهبران جدید سازمان‌ها عموماً به نظر می‌رسد می‌دانند که رفتار قابل رؤیت خود آنها برای ارتباط برقرار کردن بین مفروضات و ارزش‌ها با دیگر اعضا، به خصوص تازه واردها ارزش زیادی دارد. حتماً در برخی از شرکت‌ها، نوارهایی از ارزش‌های مورد حمایت بنیانگذاران ضبط شده و در اختیار افراد تازه وارد قرار می‌گیرد. استفاده از نوع خودرو، ویژگی‌های دفتر کار، نوع پوشش، نوع رفتار و تعامل با کارکنان و مشتریان، می‌تواند پیامدهای زیادی را برای سایرین به دنبال داشته باشند که آنها را در درک ارزش‌ها و اولویت‌ها کمک می‌کنند.

### ۵-۱. معیارهای مشاهده شده برای اختصاص پاداش‌ها و جایگاه‌ها:

اعضای هر سازمان از طریق تجربه شخصی در مورد تشریفات، ارزیابی عملکرد و مباحثات مدیران می‌آموزند که سازمان به چه چیزهایی ارزش می‌گذارد و چه چیزهایی را مجازات می‌کند. هم طبیعت رفتار پاداش گرفته و مجازات شده و هم ماهیت پاداش‌ها و مجازات‌ها این پیام را می‌رسانند. رهبران و اولویت‌ها، ارزش‌ها و مفروضاتشان از طریق ارتباط پیوسته و دائم پاداش‌ها و مجازات‌ها با رفتاری که مرتبط به آن است به سرعت می‌توانند شناخته شوند. بنابراین اگر بنیان‌گذاران و رهبران سازمان قصد دارند اطمینان حاصل کنند که ارزش‌ها و مفروضات آنها آموخته خواهد شد، باید یک سیستم پاداش، تشویق و ارتقای پایه‌ای ایجاد کنند که با آن مفروضات سازگار باشد. اگر این امر در بلندمدت پایدار بماند می‌تواند چراغ راهنمایی برای شناسایی ارزش‌ها و اولویت‌های سازمان باشد در غیر

اینصورت افراد دچار سر درگمی شده و نخواهند توانست ارزش‌ها و فرهنگ مورد نظر را جذب نمایند.

#### ۶-۱. معیارهای مشاهده شده در مورد استخدام نیروی جدید، انتخاب، تشویق، بازنشستگی و اخراج:

یکی از دقیق‌ترین و حتی قدرتمندترین روش‌هایی که از طریق آن مفروضات فرهنگی نهادینه و دائمی می‌شود، روش انتخاب اعضای جدید است. این مکانیزم استقرار فرهنگی دقیق و ظریف است زیرا در اکثر سازمان‌ها به طور ناخود آگاه عمل می‌کند. مؤسس و رهبران مایلند داوطلبینی را یافته و جذب کنند که از نظر روش، مفروضات، ارزش‌ها و اعتقادات مشابه اعضای حاضر باشند. اینکه چه افرادی با چه ویژگی‌های به استخدام در می‌آیند، چه افرادی تشویق می‌شوند و ترفیع می‌گیرند و یا برعکس تنزل می‌یابند و یا اخراج می‌گردند، پیام‌های روشنی از ارزش‌های مورد قبول سازمان را منعکس می‌نمایند. (شاین، ۱۳۸۳: ۳۶۰-۳۴۱) بعنوان نمونه شرکت انرون کارکنانی را که پرخاشگری و طمع داشتند، می‌خواستند به هر قیمتی برنده شوند و تمایل به زیر پا گذاشتن قانون داشتند، استخدام کرد. کارکنانی را که مولد نبودند اخراج می‌کرد، که هر سال ۲۰ تا ۱۵ درصد از کارکنان اخراج می‌شدند. از افراد هم خواسته می‌شد تا موقعیت یکدیگر را ارزیابی کنند که این امر منجر به رقابت مخرب و بی‌اعتمادی بسیار در میان کارکنان می‌شد.

بطور خلاصه، رهبران نقش مهمی در شکل‌دهی و تقویت فرهنگ سازمانی دارند. نتایج یافته‌ها در انرون نشان می‌دهد که چگونه این تأثیر می‌تواند قدرتمند و به طور بالقوه مخرب باشد. این درس عبرتی برای مدیران آینده است که فرهنگ سازمانی مثبت را از طریق آنچه به آن توجه می‌کنند، نحوه واکنش به بحران، نحوه رفتار، نحوه تخصیص پاداش‌ها و استخدام و اخراج کارکنان ایجاد کنند (نلسون و کوئیک<sup>۲</sup>، ۱۳۹۰: ۶۸۰).

#### ۲- ایجاد و انتقال فرهنگ سازمانی

فرهنگ در میان هر گروهی از افراد که با یکدیگر تعامل داشته باشند، در طول زمان شکل می‌گیرد. وقتی که افراد در آنچه به عهده می‌گیرند، توفیق یابند، ایده‌ها و ارزش‌ها که منجر به موفقیت‌شان شده است، به عنوان قسمتی از فرهنگ سازمان نهادینه می‌شود. با وجود اینکه ایده‌ها و ارزش‌ها که قسمتی از فرهنگ می‌شوند، می‌توانند از هر نقطه‌ای از سازمان سرچشمه یا نشأت گیرند، لکن معمولاً بنیانگذاران سازمان تأثیر عمده‌ای بر فرهنگ اولیه دارند. یک بنیانگذار ممکن است ایده‌ها و باورهایی را به عنوان چشم‌انداز، فلسفه، یا استراتژی کسب و کار اعمال کند. هنگامی که این ایده‌ها و عقاید به موفقیت منجر شود، فرهنگ سازمانی شروع به توسعه می‌کند که چشم‌انداز بنیانگذار یا رهبر اولیه را منعکس می‌سازد. به عنوان مثال، فرهنگ در شرکت آلفا تا حد زیادی ارزش‌های رئیس بنیانگذار شرکت را که اعتقاد داشت با کارکنان باید به عنوان "آدم‌های بالغ" رفتار شود و اینکه به روابط انسانی باید بیش از سود نهایی شرکت ارزش قائل شد، منعکس می‌سازد. در دنیای رقابت‌افزای سرسام‌آور کنونی، شرکت آلفا به عنوان مکانی راحت و آرام که به کارکنان آزادی داده می‌شود تا کار خود را با سرعت خودشان انجام دهند و از مزایای فوق‌العاده‌ای نظیر خوراک مختصر رایگان، مهدکودک، و هفت ساعت کار روزانه بهره‌مند می‌شوند. علی‌رغم این مکان آرام و راحت و داشتن آزادی فوق‌العاده، کارکنان شرکت آلفا بهره‌وری بالایی دارند.

۱. شاین، ادگار، مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران. سیمای جوان. ۱۳۸۳.

۲. نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، رفتار سازمانی، عبدالزهرنا نعمی (مترجم)، چاپ اول، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۹۰.

با این توصیف می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی به وسیلهٔ افراد درون سازمان، اصول اخلاقی سازمان، میزان حقوقی که به کارمندان پرداخت می‌گردد و نوع ساختاری که توسط سازمان استفاده می‌شود، شکل می‌گیرد (جونز<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱: ۲۹). در ادامه به نقش این عوامل در ایجاد و توسعهٔ فرهنگ در سازمان اشاراتی خواهد شد.

مؤسسان یک سازمان بطور سنتی تأثیر زیادی بر فرهنگ اولیه آن سازمان باقی می‌گذارند. آن‌ها چشم‌اندازی از آنچه که یک سازمان باید باشد، ترسیم می‌کنند. دست آن‌ها را عرف‌ها یا ایدئولوژی‌های قبلی نبسته است. کوچک بودن که نوعاً ویژگی سازمان‌های جدید را تشکیل می‌دهد، تحمیل چشم‌انداز مورد نظر مؤسسان شرکت را بر کلیه اعضای سازمان بیش‌تر تسهیل می‌کند. خلق فرهنگ به سه شیوه روی می‌دهد. نخست، مؤسسان سازمان تنها کارکنانی را استخدام و حفظ کنند که به همان شیوه آن‌ها فکر و احساس می‌کنند. دوم، آن‌ها این کارکنان را به همان شیوه‌ای که خود فکر و احساس می‌کنند، مغز شویی و جامعه‌پذیر می‌کنند و سرانجام، رفتار خود مؤسسان به عنوان یک الگوی نقش مطرح است که کارکنان را تشویق می‌کند خود را با آن هم‌سان کنند و بدین وسیله باورها، ارزش‌ها و فرضیات آن‌ها را درونی سازند. هنگامی که سازمان با موفقیت روبه‌رو می‌شود، چشم‌انداز مؤسسان را عامل تعیین‌کننده اصلی آن موفقیت به شمار می‌آورند. در این نقطه، کل شخصیت مؤسسان در فرهنگ سازمان جای گرفته است (رابینز و جاج<sup>۲</sup>، ۱۳۹۲: ۴۳۳-۴۳۲).

مؤسسان، سازمان خود را با بینشی از آنچه که سازمان شان باید باشد، راه می‌اندازند. سپس آن بینش به همه اعضای سازمان منتقل می‌شود. اعضای این بینش را از طریق تعامل و تجربیات خاص خودشان دریافت می‌کنند. توماس واتسون<sup>۳</sup> مثال خوبی در این زمینه است. نظرات و نگرش‌های توماس در زمینه تحقیق و توسعه، فن‌آوری محصول، آراستن لباس کارمند و خط‌مشی‌های جبران خسارات هنوز اعمال و اقدامات مؤسسه او (IBM) را تحت تأثیر قرار می‌دهند، هر چند که او مدت‌ها پیش در سال ۱۹۶۵ از دنیا رفته است.

آقای جی آر تاتا<sup>۴</sup> مثال دیگری است که این نوع ایجاد فرهنگ را روشن‌تر می‌سازد. نقش حمایتی مشورتی وی، عقیده وی به تخصص‌گرایی و این فرض که تنها صداقت و برخورد‌های منصفانه نتیجه خواهند داشت، تاتا (مجموعه کارخانجات معروف اتومبیل‌سازی و مانند آن) را تبدیل به یک امپراطوری عظیم نموده است. لوتانز فرآیند مشخص ایجاد یک فرهنگ را تشریح کرده است. طبق نظر وی، این فرایند شامل مراحل زیر است:

- یک فرد (مؤسس) ایده یا بینشی برای یک شرکت دارد.
- مؤسس تعدادی از افراد را می‌آورد و یک گروه مرکزی را ایجاد می‌کند که یک بینش مشترک را با مؤسس تسهیم می‌کند. در گروه مرکزی، همه آن ایده یا بینش را می‌پذیرند و در جهت آن کار می‌کنند.
- گروه مرکزی به طور هماهنگ شروع به فعالیت می‌کند تا از طریق افزایش سرمایه، جلب مشتری، همکاری،

۱. جونز، گرت)، تئوری، طراحی و تغییر سازمانی، ترجمهٔ حسین صفرزاده و محمد رضا دارائی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۹۱.

۲. رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۲.

۳ Thomas Watson

۴ J. R. D. Tata

جاگیری، ساختمان سازی و مانند آن یک سازمان را ایجاد کند (خانکا<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۴۱۴؛ لوتانز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۷۵). در تأیید مطالب فوق و تأکید بیشتر بر اهمیت آنها، نظر استیفن رایس که معتقد است سه عامل در ایجاد و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر است در ادامه ارائه می‌گردد. این سه عامل عبارتند از:

**گزینش:** اولین گام جهت نگهداری فرهنگ، انتخاب و گزینش دقیق داوطلبان سطح ورودی است. هدف اساسی فرآیند گزینش، منصوب نمودن افراد مناسب در مشاغل مناسب است. بدین منظور، استخدام کنندگان آموزش دیده با داوطلبان مصاحبه می‌کنند و تلاش می‌کنند آن دسته از داوطلبانی را که سبک‌ها و ارزش‌های فردی شان با فرهنگ سازمان همخوانی ندارد را غربال نمایند. بنابراین گزینش از طریق شناسایی داوطلبان مناسبی که از لحاظ فرهنگی با فرهنگ سازمان تطابق دارند، بطور قابل ملاحظه‌ای به نگهداری فرهنگ کمک می‌کند. هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر، دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشد. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزش‌هایی باشند که سازمان برای آن‌ها اهمیت قائل است.

**مدیریت عالی سازمان:** فرودستان، از فرادستان خود تقلید می‌کنند از این رو اعمال و اقدامات مدیریت ارشد، نظیر گفته‌ها و رفتار آن تأثیر شگرفی بر کارکنانی دارد که در سطوح پایین تر کار می‌کنند. به همین دلیل، این عامل کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تبدیل به یک ویژگی یا فرهنگ سازمان می‌شود. اقدامات مدیریتی همانند درجه آزادی داده شده به فرودستان، دستورالعمل‌هایی برای یک شکل و متحد نمودن کارکنان، پرداخت براساس افزایش حقوق، ترفیعات و دیگر پاداش‌ها نیز به ایجاد یک تاریخ مشترک یعنی فرهنگ در سازمان کمک می‌کند.

**جامعه پذیری:** اجتماعی کردن یا جامعه پذیری را اصطلاحاً می‌توان کسب مهارت‌ها و توانایی‌های کاری، پذیرفتن رفتارهای نقشی مناسب و سازگاری با هنجارها و ارزش‌های گروهی کاری دانست. به طور ساده، اجتماعی کردن، فرایند انطباق است. افراد از روز نخست اشتغال خود در محل کار، فرهنگ سازمانی را می‌آموزند، داستان‌هایی را می‌شنوند، رویدادها و نتایج را می‌بینند و آثار و پیامدهای دست اولی را تجربه می‌کنند. این تجربه‌ها به آنها کمک می‌کند محیط کار را طوری تعبیر کنند که بتواند در آن شرایط بطور مؤثر و کارآمد فعالیت و رفتار کنند. این فرآیند انطباق، اجتماعی کردن نامیده می‌شود (دیلمقانی و دیگران<sup>۳</sup>، ۱۳۹۵). با توجه به اهمیت فوق العاده فرآیند جامعه‌پذیری بر انتقال فرهنگ سازمانی، این فرآیند به شکل مفصل تری تشریح می‌گردد.

### ۳- فرآیند اجتماعی شدن (جامعه پذیری)

انتقال فرهنگ سازمانی از نسلی به نسل دیگر کارکنان، از دیگر روش‌های ماندگار شدن فرهنگ سازمانی است. فرد تازه واردی که به سازمان می‌آید از طریق اجتماعی شدن فرهنگ سازمانی را می‌آموزد. اجتماعی شدن فرآیندی است که از طریق آن تازه واردان، از یک فرد بیگانه به یک فرد مشارکت کننده و اثر بخش در سازمان تبدیل می‌شوند.

۱. خانکا، اس. اس. ، رفتار سازمانی. ترجمه غلامرضا شمس، تهران، انتشارات آبیژ، ۱۳۸۹.

۲. Luthans, Fred. (۲۰۱۱). **Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach**. ۱۲th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.

۳. دیلمقانی، مریم؛ فهیم نیا، فاطمه و ابوبی، محمد، « طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی»، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۳۸۹-۴۰۷، ۱۳۹۵.

از طریق این فرایند است که تازه واردان فرهنگ سازمانی را فراگرفته و می‌پذیرند. مطابق گفته‌های پیشین، اجتماعی شدن سازمانی با گزینش دقیق تازه واردانی که احتمالاً فرهنگ سازمانی را استحکام می‌بخشند، آغاز می‌شود. در واقع فرایند اجتماعی شدن فرهنگ سازمانی با گزینش فرد آغاز می‌گردد. اولین هدف اجتماعی شدن انتقال ارزش‌های اصلی و محوری به اعضای جدید سازمان است. تازه واردان از طریق تعامل با الگوهای نقش، آموزش و مشاهده رفتارهایی که تنبیه کننده یا پاداش دهنده هستند در معرض ارزش‌ها قرار می‌گیرند.

### مراحل فرایند اجتماعی شدن

بطور کلی، فرایند اجتماعی شدن سازمانی شامل سه مرحله است که عبارتند از:

- اجتماعی شدن اولیه
- مواجهه
- تغییر

#### ۱-۳. اجتماعی شدن اولیه

اولین مرحله شامل تمام یادگیری‌هایی است که پیش از این که فرد تازه وارد اولین روزکاری خود را سپری کند رخ می‌دهند که انتظارات تازه واردان را شکل می‌دهد. دو مساله مهم در این مرحله از اجتماعی شدن، واقع‌گرایی<sup>۱</sup> و انطباق<sup>۲</sup> است. منظور از واقع‌گرایی میزانی است که فرد جدید انتظارات واقعی از شغل و سازمان دارد. تازه واردان هنگام ورود به سازمان باید اطلاعاتی درباره فرهنگ سازمانی دریافت کنند. در این مرحله اطلاعات در مورد ارزش‌ها می‌تواند به تازه وارد کمک کند تا طرحی برای توضیح و تفسیر تجربیات خود شکل دهد. اما به هر حال درک عمیق تر فرهنگ سازمانی از طریق تجربه و زمان در سازمان امکان پذیر خواهد شد. دو نوع انطباق بین فرد و سازمان وجود دارد، انطباق بین توانایی‌های فرد و الزامات شغلی و تناسب بین ارزش‌های سازمان و ارزش‌های فرد. سازمان، اطلاعات مربوط به ارزش‌های خود را از طریق وب سایت‌ها، گزارش‌های سالیانه و بروشورهای استخدامی منتشر می‌کند. تشابه ارزشی مخصوصاً برای فرهنگ سازمانی اهمیت دارد، همچنین برای سازگاری تازه وارد مهم است. تازه واردانی که ارزش‌های هماهنگ با ارزش‌های سازمان دارند از شغل خود خوشنودترند، سریع‌تر سازگار می‌شوند و تمایل دارند زمان طولانی‌تری در سازمان باقی بمانند.

#### ۲-۳. مواجهه

دومین مرحله اجتماعی شدن در زمانی است که فرد تازه وارد وظایف شغلی را می‌آموزد، شرح نقش‌های خود را دریافت می‌کند و روابط جدید در کار برقرار می‌کند. این مرحله با اولین روزکاری شروع می‌شود و ۶ الی ۹ ماه ابتدای شغل جدید را در بر می‌گیرد. فرد تازه وارد در این مرحله با الزامات وظیفه، الزامات نقش و الزامات بین فردی مواجه می‌شود.

**الزامات وظیفه**، شامل عملکرد واقعی شغل است. یادگیری انجام وظایف با فرهنگ سازمانی ارتباط دارد. در برخی سازمان‌ها، به تازه واردان آزادی عمل می‌دهند که انجام شغل را با روش‌های جدید امتحان کنند و بنابراین برای خلاقیت ارزش قائلند. در سازمان‌های دیگر از افراد تازه وارد انتظار می‌رود که رویه‌های متداول برای انجام وظایف شان بیاموزند. تجارب اولیه به وسیله تلاش برای تسلط بر الزامات وظیفه می‌تواند بر مسیر شغلی کلی کارکنان اثر بگذارد. حسابداران اغلب باید از یک طرف دقیق باشند و از طرف دیگر سریع کارشان را به اتمام رسانند

۱ realism

۲ congruence

**الزامات نقش،** انتظارات از تازه واردان را شامل می شود. تازه واردان ممکن است دقیقاً ندانند که چه انتظاری از آنها دارند (ابهام نقش) یا دیگران از آنها انتظارات متضادی داشته باشند (تعارض نقش). شیوه‌ای که تازه واردان با این الزامات برخورد می کنند، به فرهنگ سازمانی بستگی دارد. آیا از تازه واردان انتظار می رود در شرایطی با عدم قطعیت بالا عمل کنند یا از مدیر انتظار می رود نقش‌های تازه واردان را شرح دهد؟ برخی فرهنگ‌ها تازه واردان را طی فرایند اجتماعی شدن در شرایط استرس زای قابل توجهی قرار می دهند. بنابراین تازه واردان بیش تر در معرض پذیرش هنجارها و ارزش‌های شرکت قرار خواهند گرفت. ساعات طولانی و برنامه‌های مسافرت خسته کننده و حجم کاری سنگین برخی از تمرین‌های اجتماعی شدن هستند.

**الزامات بین فردی،** از روابط کاری ناشی می شوند. خط مشی‌ها، سبک رهبری و فشارهای گروهی الزامات بین فردی هستند. این الزامات ارزش‌ها و مفروضاتی را که در سازمان اجرا می شوند نشان می دهند. اکثر سازمان‌ها مفروضات بنیادی در مورد ماهیت روابط انسانی دارند. گروه‌ال‌جی برای هماهنگی در روابط و جامعه ارزش قائل است و جامعه و خط مشی تصمیم‌گیری آن‌ها بر اتفاق نظر تأکید دارد.

### ۳-۳. تغییر

در سومین و آخرین مرحله از اجتماعی شدن است که تازه واردان در الزامات شغلی مهارت کسب می کنند، در مدیریت وظایف خود، شرح دادن و مذاکره نقش و درگیر شدن در روابط کاری با تجربه می شوند. زمان تکامل فرایند اجتماعی شدن بسته به شغل، فرد و سازمان تنوع گسترده‌ای دارد. پایان فرایند اجتماعی شدن با تلقی تازه واردان به عنوان عضوی از سازمان توسط خود افراد و نیز دیگران مشخص می گردد.

### ۳-۴. پیامدهای اجتماعی شدن

تازه واردانی که مراحل اجتماعی شدن را با موفقیت گذرانده‌اند باید عملکرد شغلی مطلوب، خشنودی شغلی بالا، قصد ماندن در سازمان و همچنین سطوح پایینی از نشانه‌های استرس را نشان دهند. به علاوه سطوح بالای تعهد سازمانی نشانه اجتماعی شدن موفق است. تعهد به سازمان طی فرایند اجتماعی شدن با توجه به ارزش‌هایی که تازه واردان می‌پذیرند تسهیل می‌گردد.

اجتماعی شدن به طور موفقیت آمیز به وسیله تأثیر متقابل نیز مشخص می شود، بدین معنی که تازه واردان بتوانند دانش و شخصیت خود را با شغل و سازمان هماهنگ و سازگار نمایند. از تازه واردان این انتظار می رود که به طور کامل منفعل نبوده و در سازمان، فردی اثر گذار باشند. زمانی اجتماعی شدن اثر بخش است که تازه واردان هنجارها و ارزش‌های سازمانی را درک می کنند و خود را با آنها وفق می دهند تأکید بر این است که فرهنگ شرکت در بر دارنده ارزش‌های اصلی خودش است. همچنین برای کارکنان زمینه‌ای برای تعبیر و تفسیر و پاسخگویی به مسائلی که رخ می دهد فراهم آورده و نیز چارچوب مشترکی جهت درک در بین کارکنان ایجاد کند. تازه واردانی که از طرف کارکنان حمایت مثبت دریافت می کنند هنجارها و ارزش‌های شرکت را سریع تر می‌پذیرند گاهی اوقات حمایت از طریق گردهمایی‌های اجتماعی غیر رسمی صورت می‌پذیرد (نلسون و کوئیک<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰: ۶۸۰-۶۸۶).

بنابراین می‌توانیم بگوییم که فرایند جامعه‌پذیری و دگرگونی واردشوندگان به سازمان، هنگامی به پایان می‌آید که اعضای جدید با سازمان و کارشان احساس راحتی کنند. آنها هنجارهای سازمان و گروه‌های کارشان را درونی و آن هنجارها را درک کرده و پذیرفته‌اند. در این حالت، آنها از این اعتماد به نفس برخوردارند که قابلیت لازم برای انجام

۱. نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، رفتار سازمانی، عبدالزهر نعامی (مترجم)، چاپ اول، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۹۰.

موفقیت‌آمیز کارشان را دارند. سرانجام، می‌دانند که چگونه مورد ارزیابی قرار می‌گیرند- یعنی برای سنجش و ارزیابی کارشان از چه معیارهایی استفاده خواهد شد. می‌دانند که از آنان چه انتظاری می‌رود و اجزاء متشکله کاری که «به خوبی انجام شده است»، چیست. جامعه‌پذیری موفق باید از اثر مثبتی بر بهره‌وری کارکنان جدید و تعهد آن‌ها نسبت به سازمان برخوردار باشد و باید تمایل آن‌ها را به ترک سازمان کاهش دهد.

#### ۴- ابزارهای انتقال فرهنگ سازمانی

از آنجایی که اصطلاح فرهنگ سازمانی به باورها و ارزش‌های مورد تأکیدی اشاره می‌کند که توسط اعضای سازمان تسهیم شده است، فرهنگ نمی‌تواند توسط مدیر ارشد دیکته شود. در عوض فرهنگ سازمانی به صورت مختلفی به کارکنان منتقل می‌شود. مهمترین آنها عبارتند از داستان‌ها، تشریفات، سمبول‌ها و زبان.

##### ۴-۱. داستان‌ها

داستان‌های نقل شده برای اعضای سازمان، درست باشند یا اشتباه تأثیر ژرفی بر فرهنگ سازمانی دارند. اکثر داستان‌ها روایت‌هایی بر پایه وقایع صحیح دربارهٔ مؤسسان سازمان، نقض قانون، موفقیت‌های کوچک و بزرگ، کاهش نیروی کار، جایگزینی مجدد کارکنان، نوع واکنش‌ها نسبت به خطاهای گذشته و بطور کلی خاطرات سازمانی هستند. بعضی از داستان‌ها، افسانه‌ها انگاشته می‌شوند زیرا وقایع تاریخی هستند با این حال، داستان‌هایی نیز ممکن است وجود داشته باشند که صورت خیالی دارند. داستان‌ها مفیدند زیرا ارزش‌های اولیه سازمان را با پیوند زدن حال به گذشته، حفظ و ابقاء می‌کنند. نقل داستان‌های مشهور توسط پدر بزرگ‌ها و مادر بزرگ‌ها برای نوه‌هایشان در جامعه ما نیز قصد تلقین ارزش‌ها و باورهای قدیمی را به نسل جدید دارد تا اینکه آن ارزش‌ها و باورها، در همهٔ دروان‌ها حفظ شود.

##### ۴-۲. تشریفات و مراسم

تشریفات یا شعائر نیز وسیله‌ای دیگر برای انتقال فرهنگ هستند. فعالیت‌هایی نظیر جشن‌های اهداء جوایز، پیک نیک هفتگی جمعه‌ها و نشست‌ها و ملاقات‌های عمومی سالیانه، مثال‌هایی از تشریفات هستند. این تشریفات، ارزش‌های کلیدی سازمان را تقویت می‌کنند، چه هدف‌هایی مهمند و کدامیک مصرفی هستند. جشن‌های سالیانه فارغ التحصیلی یک دانشگاه، مثالی از تشریفات یا آیین‌های یک مؤسسه آموزشی است.

##### ۴-۳. نمادها

سمبول یا نماد چیزی است که معرف چیز دیگری باشد. سمبول‌های فیزیکی اغلب در سازمان‌ها برای معرفی و حمایت فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به اندازه دفاتر، سلیقه تزئین دفتر و ارائه محل‌های پارک محفوظ شده برای کارکنان مثال‌هایی از سمبول‌ها هستند. ارزش این سمبول‌ها این است که آنها ارزش‌های فرهنگی مهم را منتقل می‌سازند. در صورتی که سمبول‌ها با داستان‌هایی که برای اعضای سازمانی نقل می‌شوند هماهنگ باشند، تسهیلگر نیرومندتری برای انتقال فرهنگ خواهند شد.

##### ۴-۳. زبان‌ها

از آنجایی که زبان یک وسیله ارتباطی جهانی است، اکثر سازمان‌ها تمایل دارند زبان خاص خودشان را به شکل‌های لهجه، عبارات، کلمات ترکیبی و شعارها به وجود آورند. با یادگیری این زبان، اعضاء عملاً پذیرش فرهنگشان را گواهی و تصدیق می‌نمایند و با انجام این کار، به حفظ فرهنگ سازمانی کمک می‌کنند.

سازمان‌ها از کلمه ترکیبی، استعاره، یا گفتار ویژه‌ای برای انتقال معنی بخصوصی به کارکنان استفاده می‌کنند. استعاره‌ها اغلب معنی دار هستند و یک خطابهٔ کامل را تنها در یک جمله کوچک منتقل می‌سازند. کلمات ترکیبی نیز می‌توانند به راحتی توسط کارکنان و همین‌طور مشتریان اخذ و تکرار شوند. IBM یعنی خدمت‌رسانی، مثالی از این

حالت است که نشان دهنده این است که هدف مؤسسه، کارکنان و جامعه هر دو است و آنچه که مؤسسه قصد آن را دارد به صورت نمادین معرفی می‌کند (خانکا<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۴۱۴).

با عنایت به اینکه سازمان‌ها نیازمند خلق و حمایت از فرهنگ‌هایی اخلاقی و مشتری مدار هستند، در این قسمت به نکاتی در خصوص ایجاد فرهنگ‌های اخلاق مدار و مشتری مدار و خصوصیات این نوع فرهنگ‌ها به اختصار اشاره می‌گردد.

## ۵- ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در سازمانی

محتوا و استحکام یک فرهنگ، بر جو اخلاقی موجود در سازمان و رفتار اخلاقی اعضای آن تأثیر می‌گذارد. یک فرهنگ سازمانی که بیش از همه احتمال دارد استانداردهای اخلاقی بالایی را بر سازمان حاکم کند، فرهنگی است که تحمل ریسک بالایی دارد، در جسارت کم تا متوسط است و هم بر وسایل رسیدن به هدف تأکید دارد و هم بر نتایج به دست آمده. مدیرانی که در چنین فرهنگی فعالیت می‌کنند، برای ریسک پذیری و نوآوری تحت حمایت قرار می‌گیرند، از وارد شدن به رقابت‌های افسار گسیخته منع می‌شوند و توجه خود را هم بر چگونگی دستیابی به اهداف و هم بر این امر متمرکز می‌کنند که چه اهدافی به دست آمده است. یک فرهنگ سازمانی قوی، بیشتر از یک فرهنگ ضعیف بر کارکنان اعمال نفوذ می‌کند. اگر فرهنگ قوی باشد و از استانداردهای اخلاقی بالایی حمایت کند، باید تأثیر بسیار نیرومند و مثبتی بر رفتار کارکنان داشته باشد.

برای مثال جانسون اند جانسون<sup>۲</sup> از یک فرهنگ قوی برخوردار است که از تعهدات شرکتی دیرپا و مؤکدی به ترتیب نسبت مشتریان، کارکنان، جامعه و سهام داران حمایت می‌کند. هنگامی که معلوم شد تایلنول<sup>۳</sup> (یکی از محصولات جانسون اند جانسون) که در فروشگاه‌ها به فروش می‌رسید، سمی است، کارکنان جانسون اند جانسون در سراسر ایالات متحده آمریکا به طور مستقل و پیش از آنکه مدیریت حتی بیانیه‌ای در رابطه با شیوه برخورد با این مسئله صادر کرده باشد، محصول مورد بحث از این فروشگاه‌ها را بیرون کشیدند. هیچ کس به این افراد نگفته بود که از نظر اخلاقی روش درست کدام است. آنها می‌دانستند که رهبری جانسون اند جانسون از آنها انتظار چه رفتاری را دارد. از سوی دیگر، یک فرهنگ قوی که مشوق دستیابی به هدف به هر قیمت ممکن می‌باشد، می‌تواند نیروی قدرتمندی در شکل دادن به رفتارهای غیر اخلاقی باشد. برای مثال، فرهنگ جسورانه و پرخاشگرانه شرکت انرون، با فشار بی‌امانی که بر مدیران ارشد برای افزایش سریع درآمدهای شرکت اعمال می‌کرد، مشوق زیر پا گذاردن اخلاقیات بود و نهایتاً به فروپاشی کمپانی و محکومیت نهایی رهبران شرکت منجر شد.

مدیریت برای به وجود آوردن یک فرهنگ اخلاقی چه می‌تواند انجام دهد؟ به منظور تحقق چنین هدفی، ترکیبی از روش‌های زیر پیشنهاد می‌شوند:

**یک سرمشق نمایان و در چشم همگان باشید.** کارکنان برای تعریف رفتار مناسب، به عنوان ملاک و محک به رفتار مدیریت ارشد نگاه می‌کنند. هنگامی که مدیریت ارشد در چشم همگان ارزش والایی برای رفتار اخلاقی قائل باشد، این امر پیام مثبتی برای کلیه کارکنان در بر دارد.

۱. خانکا، اس. اس. ، رفتار سازمانی. ترجمه غلامرضا شمس، تهران، انتشارات آبیژ، ۱۳۸۹.

۲-Johnson & Johnson

۳-Tylenol

**انتظارات اخلاقی خود را به دیگران منتقل کنید.** می‌توان با ایجاد و توزیع یک نظام نامه اخلاقیات سازمانی، ابهامات اخلاقی را به حداقل رساند. این نظام نامه باید ارزش‌های اصلی سازمان و قواعد اخلاقی را که از کارکنان انتظار می‌رود از آنها تبعیت کنند، بیان کند.

**آموزش اخلاقی بدهید.** سمینارها، کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزش اخلاقی مشابه برگزار کنید. از این جلسات آموزشی برای تقویت استانداردهای سلوک سازمانی، توضیح این امر که کدام روش‌ها مجاز نیستند و پرداختن به معضلات اخلاقی احتمالی استفاده نمایید.

**آشکارا اعمال اخلاقی را پاداش دهید و اعمال غیر اخلاقی را مجازات کنید.** ارزیابی‌های عملکرد مدیران باید شامل یک ارزیابی مورد به مورد در این باره باشد که تصمیمات او را در مقایسه با نظام نامه اخلاقی سازمان بسنجد. به افرادی که اخلاقی عمل می‌کنند، باید به خاطر رفتارشان آشکارا و در مقابل چشم همگان پاداش داد. با اهمیتی برابر باید اعمال غیر اخلاقی نیز به شیوه‌ای نمایان تنبیه شوند.

**مکانیسم‌های حمایتی فراهم کنید.** سازمان باید مکانیسم‌های رسمی پیش‌بینی کند که کارکنان بتوانند معضلات و مسائل اخلاقی را به بحث گذارند و بدون ترس از تلافی، رفتار غیر اخلاقی را گزارش دهند. این مکانیسم می‌تواند شامل پیش‌بینی مشاوران اخلاقی، بازرسان ویژه یا مسئولان امور اخلاقی بشود.

## ۶- ایجاد یک فرهنگ حساس نسبت به مشتری

اغلب سازمان‌های امروزی تلاش زیادی به خرج می‌دهند که فرهنگی حساس نسبت به مشتری به وجود آورند، زیرا درک می‌کنند این مسیری است در جهت دستیابی به وفاداری مشتری و سود آوری دراز مدت. کمپانی‌هایی که چنین فرهنگی در خود به وجود آورده‌اند، پایگاه مشتری نیرومند و وفاداری برای خود به وجود آورده‌اند و به طور کلی در رشد درآمد و عملکرد مالی، عملکرد بهتری از رقبای خود داشته‌اند.

### متغیرهای اصلی تشکیل‌دهنده فرهنگ حساس نسبت به مشتری

بباید متغیرهایی را که فرهنگ‌های حساس نسبت به مشتری تشکیل می‌دهند، مشخص کنیم و به بررسی شیوه‌هایی بپردازیم که مدیریت می‌تواند به کمک آنها چنین فرهنگ‌هایی به وجود آورد. مروری بر شواهد نشان می‌دهد که نیم دوجین متغیر به طور منظم در فرهنگ‌های حساس نسبت به مشتری خود نمایی می‌کنند.

۱. نوع کارکنان فی‌نفسه. سازمان‌های موفق و خدمت‌گرا، کارکنانی به استخدام در می‌آورند که خونگرم هستند و برخورد دوستانه‌ای دارند.

۲. رسمیت پایین. کارکنان خدماتی باید از آزادی برآورده ساختن احتیاجات متنوع خدمات مشتری برخوردار باشند. مقررات، قواعد و رویه‌های خشک و انعطاف‌ناپذیر، این کار را دشوار می‌سازند.

۳. استفاده گسترده از دادن اختیارات، که نوعی بسط رسمیت پایین است. کارکنانی که به آنها اختیارات داده شده است، از این حق برخوردارند که به صلاحدید خود تصمیمی بگیرند که مطبوع طبع مشتری واقع شود.

۴. مهارت‌های خوب در زمینه گوش دادن. کارکنانی که در فرهنگ‌های حساس نسبت به مشتری کار می‌کنند، از این توانایی برخوردارند که به پیام‌هایی که از سوی مشتریان ارسال می‌شود، گوش فرا دهند و آنها را درک کنند.

۵. روشن بودن نقش. کارکنان خدماتی به عنوان پل میان سازمان و مشتریانش عمل می‌کنند. آنها باید هم به خواست‌های کارفرما و هم مشتری تن دهند. این امر می‌تواند ابهام نقش و تعارض قابل ملاحظه‌ای به وجود آورد، که

رضایت کارکنان را کاهش دهد و مانع از عملکرد خدماتی آنها شود. فرهنگ‌های موفق حساس نسبت به مشتری، عدم اطمینان کارکنان را درباره بهترین شیوه انجام کارهایشان و نیز اهمیت فعالیت‌های کارهایشان کاهش می‌دهند.

۶. رفتار شهروندی سازمانی. کارکنان در تمایل خود به خشنود کردن مشتری بر اساس وظیفه شناسی عمل می‌کنند. هم چنین آنها آماده‌اند حتی در شرایطی که در خارج از حیطه احتیاجات شغلی عادی آنها قرار داشته باشد، برای ارضای نیازهای مشتری به صورتی مبتکرانه عمل می‌کنند.

به طور خلاصه، فرهنگ‌های حساس نسبت به نیازهای مشتری، کارکنان خدمت‌گرایی را به استخدام در می‌آورند که از مهارت‌های گوش دادن و تمایل به فرارفتن از محدودیت‌های شرح شغل خود به منظور انجام دادن هر آنچه ضروری است تا مشتریان را خرسند سازد، برخوردار باشند. این گونه فرهنگ‌ها نقش‌های کارکنان را روشن می‌کنند، به آنها با به حداقل رساندن قواعد و مقررات، آزادی می‌دهند تا نیازهای متحول مشتری را برآورده سازند و طیف گسترده‌ای از اختیارات تصمیم‌گیری برای انجام کارها به شیوه‌ای که مناسب می‌پردازند، در اختیار آنها قرار می‌دهند.

## ۷- اقدامات مدیریتی

بر اساس این ویژگی‌ها می‌توان تعدادی اقدام به مدیریت پیشنهاد کرد که در صورتی که بخواهد فرهنگ سازمانی از حساسیت بیشتری نسبت به نیازهای مشتری برخوردار باشد، آنها را به عمل درآورد. این اقدامات برای آن طراحی شده‌اند که کارکنانی با قابلیت، توانایی و تعامل به حل و فصل مشکلات مشتریان، که در جریان کار روی می‌دهند، تربیت کنند.

**انتخاب.** نقطه آغاز ایجاد فرهنگی که نسبت به نیازهای مشتری حساس باشد، استخدام افرادی در بخش ارائه خدمات و تماس با مشتری با شخصیت و نگرش‌هایی هماهنگ با سمت‌گیری در خدمات دهی بالاست.

**آموزش.** سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا به ارگان‌هایی با حساسیت بیشتر نسبت به مشتری تبدیل شوند، همواره از این امکان برخوردار نیستند که همه کارکنانشان را از میان جدیدها استخدام کنند. در چنین مواردی به منظور پر کردن خلاء ناشی از استخدام نامناسب، بر آموزش کارکنان تأکید می‌گردد. محتوای این برنامه‌های آموزشی با یکدیگر بسیار تفاوت دارد، اما باید تأکید خود را بر مهارت‌های بهبود محصول، گوش دادن فعال، به نمایش گذاردن شکیبایی و ابراز احساسات، ارتباطات اثربخش و مدیریت بر خود قرار دهند.

**طراحی ساختار.** برای آنکه سازمان از حساسیت بیشتری نسبت به مشتری برخوردار باشد، ساختارهای سازمان باید کنترل بیشتری در اختیار کارکنان سازمان قرار دهند. به این هدف می‌توان با کاهش مقررات و قواعد دست یافت. هنگامی که کارکنان از مقداری کنترل بر خدماتی که با آن مواجه هستند، برخوردار باشند بهتر می‌توانند مشتریان را راضی کنند. از این رو، مدیریت باید به کارکنان امکان دهد رفتارهای خود را با نیازها و خواست‌های متغیر مشتریان تطبیق دهند.

**دادن اختیارات.** به موازات رسمیت پایین، دادن اختیارات به کارکنان قرار دارد. با این حق که بتوانند درباره فعالیت‌های مربوط به کار، به طور روزمره تصمیم بگیرند. این یکی از اجزای ضروری فرهنگ حساس نسبت به مشتری است، زیرا به کارکنان امکان می‌دهد برای تأمین رضایت کامل مشتریان درجا تصمیم بگیرند.

**رهبری.** رهبران هم از طریق آنچه می‌گویند و هم آنچه انجام می‌دهند، فرهنگ سازمان را به دیگران منتقل می‌کنند. رهبران اثربخش در فرهنگ‌های حساس نسبت به مشتری، با منتقل کردن یک چشم‌انداز مشتری-محور و

با رفتار مداومی که در این ارتباط از خود به نمایش می‌گذارند، نشان می‌دهند که نسبت به مشتریان متعهدند. تقریباً در هر سازمانی که به گونه‌ای موفقیت‌آمیز یک فرهنگ حساس نسبت به مشتری را به وجود آورده و حفظ کرده است، مدیر عامل شرکت نقش عمده‌ای در حمایت از این مضمون و پیام ایفا کرده است.

**ارزیابی عملکرد.** حجم قابل توجهی از شواهد نشان دهنده آنند که ارزیابی‌های عملکرد مبنی بر رفتار، با بهبود خدمات مشتری همخوانی و هماهنگ دارند. ارزیابی‌های مبنی بر رفتار، کارکنان را بر این اساس که چگونه رفتار یا عمل می‌کنند بر اساس معیارهایی نظیر تلاش، تعهد، کار تیمی، برخورد دوستانه و توانایی حل مشکلات مشتریان و نه نتایج قابل سنجشی که به دست می‌آورند، ارزیابی می‌کنند. رفتارها از نظر بهبود خدمات، برتر از نتایج در نظر گرفته می‌شوند، زیرا این روش مشوق‌هایی برای کارکنان به وجود می‌آورد که به رفتارهایی روی بیاورند که راه بهبود کیفیت خدمات را هموار می‌کنند و به آنها امکان کنترل بیشتر شرایطی را می‌دهند که بر ارزیابی عملکردشان تأثیر دارد.

**سیستم‌های پاداش.** اگر مدیریت خواهان آن است که کارکنان، خدمات خوبی ارائه دهند باید به خدمات خوب پاداش دهد. مدیریت باید به طور مدام از کارکنانی که تلاش فوق‌العاده‌ای از خود برای جلب رضایت مشتری به نمایش گذارده‌اند و توسط مشتریان به خاطر اینکه «یک سر و گردن از دیگر کارکنان برجسته تر هستند»، متمایز شده‌اند، تقدیر کند. مدیریت همچنین باید بر مبنای ارائه خدمات برجسته به مشتری، به کارکنان پاداش بیشتری پرداخت کند و آنها را بیشتر ارتقا دهد (رابینز و جاج، ۱۳۹۲: ۴۴۹-۴۴۷).

### جمع بندی

در این فصل به نقش مدیران و نظام‌های مدیریتی در شکل‌گیری و انتقال فرهنگ سازمانی پرداخته شد. گفتیم که یکی از محوری‌ترین عناصر تأثیرگذار بر کیفیت فرهنگ یک سازمان، خصوصیات و رفتار بنیانگذاران و مدیران عالی می‌باشد که به تدریج تبدیل به هنجار و ارزش می‌شود و مسیر حرکت و جهت‌گیری سازمان و اعضایش را تعیین می‌نماید. در واقع رهبران به مرور زمان سازمان را به هیئت خود در می‌آورند، به گونه‌ای که سازمان انعکاسی از ارزش‌ها و خصوصیات مدیران خود می‌شود. آنها از طریق آنچه بدان توجه می‌کنند و آنچه کنترل می‌کنند، نحوه عکس‌العملشان در برابر بحران‌های سازمانی و وقایع حیاتی، نحوه تخصیص منابع، تعیین مدل‌های ایفای نقش، آموزش و مربی‌گری، معیارهای خاصی که با آن پاداش‌ها و موقعیت‌ها را مشخص می‌کنند و معیارهای مشخصی که با آن اعضای سازمان را استخدام، انتخاب، تشویق، بازنشسته و یا اخراج می‌کنند، بانی شکل‌دهی به فرهنگ سازمان متبوع خود به شمار می‌آیند. حال ممکن است این اقدامات تعمدی باشد یا ناخواسته در هر حال اثر شگرف خود را بر فرهنگ سازمانی خواهد گذارد. در کنار این عوامل، موضوعات دیگری بعنوان ابزارهای انتقال فرهنگ سازمانی بر شکل‌گیری فرهنگ تأثیر می‌گذارند که عبارتند از ساختار سازمانی، سیستم‌ها و روش‌های انجام کار، مقررات، مراسم و تشریفات سازمانی، طراحی فضای فیزیکی ساختمان‌ها، داستان‌ها، قصه‌ها و افسانه‌های رایج، بیانیه‌های رسمی مربوط به فلسفه، ارزش‌ها و اعتقادات سازمانی. این عوامل از طریق فرایند جامعه‌پذیری بر فرهنگ نفوذ می‌نمایند. در پایان فصل نیز به خاطر اهمیت فوق‌العاده اخلاقیات و مشتری‌گرایی در دنیای مدیریت امروز، به بحث ایجاد یک فرهنگ اخلاقی در سازمان و همچنین طریقه ایجاد یک فرهنگ حساس نسبت به مشتری پرداخته شد.

۱. رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۲.



### پرسش‌هایی برای دوباره اندیشیدن

- رهبران چگونه می‌توانند بر شکل‌گیری نوع فرهنگ حاکم بر سازمان اثرگذار باشند؟
- چه عواملی بر ایجاد فرهنگ سازمانی دخالت دارند؟ هر یک را به اختصار توضیح دهید.
- جامعه‌پذیری اعضای جدید چگونه بر انتقال فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد؟
- اگر شما بعنوان مدیر سازمان قصد انتقال فرهنگ سازمانی را به اعضای سازمان متبوع داشته باشید از چه ابزارهایی و چگونه بهره خواهید برد؟
- یک فرهنگ اخلاقی را چگونه می‌توان در سازمان ترویج نمود؟
- فرهنگی که بتواند بر مشتری متمرکز باشد از چه طرقی قابل ساختن است؟

### سؤالات چهار گزینه‌ای

۱. رفتار رهبران در مواجهه با بحران‌های سازمانی در قلمرو کدام یک از موارد ذیل قرار می‌گیرد؟  
الف) مکانیزم‌های درونی شده اولیه  
ب) مکانیزم‌های ثانویه  
ج) مکانیزم‌های واکنشی  
د) مکانیزم‌های ادراکی
۲. معیارهای مشخصی که رهبران با آن اعضای سازمان را استخدام، انتخاب، تشویق، بازنشسته و یا اخراج می‌کنند در قلمرو کدام یک از موارد ذیل قرار می‌گیرد؟  
الف) مکانیزم‌های درونی شده اولیه  
ب) مکانیزم‌های ثانویه  
ج) مکانیزم‌های واکنشی  
د) مکانیزم‌های ادراکی
۳. مقررات، مراسم و تشریفات سازمانی در قلمرو کدام یک از موارد ذیل قرار می‌گیرد؟  
الف) مکانیزم‌های درونی شده اولیه  
ب) مکانیزم‌های ثانویه  
ج) مکانیزم‌های واکنشی  
د) مکانیزم‌های ادراکی
۴. ساختار سازمانی کدام یک از موارد ذیل قرار می‌گیرد؟  
الف) مکانیزم‌های درونی شده اولیه  
ب) مکانیزم‌های ثانویه  
ج) مکانیزم‌های واکنشی  
د) مکانیزم‌های ادراکی
۵. معیارهای خاص که رهبران با آن پاداش‌ها را مشخص می‌کنند در قلمرو کدام یک از موارد ذیل قرار می‌گیرد؟  
الف) مکانیزم‌های درونی شده اولیه  
ب) مکانیزم‌های ثانویه  
ج) مکانیزم‌های واکنشی  
د) مکانیزم‌های ادراکی توسعه
۶. ریسک بالای تصمیم‌گیری جزو کدامیک از شاخص‌های فرهنگ سازمانی در مدل سانن فلد می‌باشد؟  
الف) فرهنگ تیم بیس بال  
ب) فرهنگ باشگاهی  
ج) فرهنگ سنگری  
د) فرهنگ آکادمیک

۷. استفاده از نوع خودرو، ویژگی‌های دفتر کار، نوع پوشش مربوط به کتافم گزینه می‌شود؟  
 الف) اختصاص منابع  
 ب) الگوی نقش  
 ج) عکس العمل‌های رهبر  
 د) تشریفات سازمانی
۸. کدامیک از گزینه‌ها در ایجاد و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر نیست؟  
 الف) گزینش  
 ب) مشارکت  
 ج) مدیریت عالی  
 د) اجتماعی کردن
۹. واقع‌گرایی مربوط به کدامیک از مراحل اجتماعی شدن است؟  
 الف) پیش از ورود  
 ب) اجتماعی شدن اولیه  
 ج) تغییر  
 د) پیامدها
۱۰. آشنایی با الزامات نقش مربوط به کدامیک از مراحل اجتماعی شدن است؟  
 الف) مواجهه  
 ب) اجتماعی شدن اولیه  
 ج) تغییر  
 د) پیامدها
۱۱. تلقی تازه واردان از خود به عنوان عضوی از سازمان مربوط به کدامیک از مراحل اجتماعی شدن است؟  
 الف) مواجهه  
 ب) اجتماعی شدن اولیه  
 ج) تغییر  
 د) پیامدها
۱۲. میزان تعهد سازمانی مربوط به کدامیک از مراحل اجتماعی شدن است؟  
 الف) مواجهه  
 ب) اجتماعی شدن اولیه  
 ج) تغییر  
 د) پیامدها
۱۳. اندازه دفاتر و شیوه تزیین دفتر جزو کدامیک از عوامل انتقال فرهنگ است؟  
 الف) الگوها  
 ب) تشریفات  
 ج) نمادها  
 د) مثال‌ها
۱۴. کدام گزینه جزو متغیرهایی که فرهنگ‌های حساس نسبت به مشتری را تشکیل می‌دهند نیست؟  
 الف) نوع کارکنان  
 ب) رسمیت پایین  
 ج) مهارت‌های ارتباطی  
 د) ساختار سازمانی
۱۵. کدام گزینه مربوط به متغیرهایی که فرهنگ‌های حساس نسبت به مشتری را تشکیل می‌دهند نیست؟  
 الف) تمرکز بالا  
 ب) رفتار شهروندی سازمانی  
 ج) مهارت‌های ارتباطی  
 د) روشن بودن نقش

### معرفی منابع جهت مطالعه بیشتر

- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان حمیدو عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۳۵-۱۱۱.

- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمهٔ برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران. سیمای جوان.
- علی احمدی، علیرضا: علی احمدی، حسین، مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد؛ ذبیحی، علی (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، تهران.
- محمد پور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۹، صص ۲۸-۱۵.
- رعناپی کردشولی، حبیب‌الله (۱۳۸۶). «مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی». فصل‌نامهٔ علوم مدیریت ایران، دورهٔ دوم، شمارهٔ ششم،
- کردنائیج، اسداله؛ فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقهٔ مفقودهٔ شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۸۹-۱۷۳.
- نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی، عبدالزهرا نعامی (مترجم)، انتشارات دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- Piłat, M. (۲۰۱۶). How organizational culture influences on building and developing a learning organization, Forum Scientiae Oeconomia, Volume ۴ (۲۰۱۶) No. ۱, ۸۲-۹۲.
- Putthiwanit C. (۲۰۱۵). Exploring the Impact of Organizational Culture on Employees in Multinational Enterprise: A Qualitative Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences. ۲۰۷, ۴۸۳-۴۹۱.
- S. Treven, M. Mulej, M. Lynn. (۲۰۰۸) The impact of culture on organizational behavior, Management, Vol. ۱۳, ۲۰۰۸, ۲, pp. ۲۷-۳۹.
- T. J. Peters and R. H. Waterman Jr. (۱۹۸۲). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row, p. ۱۰۳.
- Kluckhohn, C. (۱۹۵۴). Culture and behavior. New York: Free Press
- Hofstede, G. (۱۹۹۱). Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw-Hill.



## فصل چهارم

# ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی و فرایند آن

### اهداف رفتاری:

از مخاطب انتظار می رود پس از مطالعه این فصل قادر باشد:

- شرایط مساعد برای ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی را تبیین نماید.
- گام های ضروری برای تغییر فرهنگ سازمانی را تشریح نماید.
- دلایل عمومی ناکامی برنامه های تغییر در فرهنگ سازمانی را شناسایی کند.
- نقش رهبری در تغییر فرهنگ سازمانی را تشریح نماید.

### مقدمه

همانطور که قبلاً ذکر شد فرهنگ، ارزش های نهادینه شده و مشترک در میان اعضای سازمان است. با توجه به تغییراتی که در طول زمان در رسالت، فناوری، روش ها و دیگر عناصر تشکیل دهنده سازمان رخ می دهد و همچنین تغییرات مستمری که در محیط عملیاتی سازمان به وقوع می پیوندد، فرهنگ موجود که حتی ممکن است در زمانی نه چندان دور بسیار متناسب و مفید بوده، اکنون دیگر کارایی لازم را نداشته و نیاز به بازنگری و اصلاح داشته باشد تا همچنان یاری کننده سازمان در مسیر دستیابی به اهدافش باشد. بنابراین تغییر تدریجی فرهنگ سازمان یکی از طبیعی ترین و در عین حال ضروری ترین اتفاقات سازمانی است که باید هوشمندانه مدیریت شود. در این فصل به فرایند تغییر سازمانی و چالش های فراروی این پدیده پرداخته خواهد شد.

## ۱- چالش های تغییر فرهنگ سازمانی

مدیران غالباً می‌خواهند بدانند که چگونه فرهنگ سازمان خود را تغییر دهند. این سؤال که آیا می‌توان فرهنگ‌ها را مدیریت کرد یا خیر، تا حد زیادی نوعی دغدغه مدرنیست است که برای مدتی منجر به مناظره‌ای طولانی و بعضاً احساسی میان نظریه پردازان شده است. از دیدگاه کسانی که معتقدند فرهنگ می‌تواند مدیریت شود، نظریه فرهنگ، نوید بخش شکل‌های جدید نفوذ و کنترل مدیریتی سازمان‌ها است. این گروه استدلال می‌کنند که اگر فرهنگ از طریق ارزش‌ها و هنجارها، رفتار را تحت تأثیر قرار دهد، آنگاه مدیریت هنجارها و ارزش‌های سازمان به طریقی که رفتارهای مطلوب و دیگر ره‌آوردهای عملکرد سازمانی را کم و بیش تضمین کند، باید میسر باشد. برای مثال، چنین کنترلی ممکن است از شیوه‌های به کارگیری و استخدام با هدف یافتن کارکنان سازگار با ارزش‌ها ناشی شود. کسانی که مخالف این ایده هستند که فرهنگ می‌تواند مدیریت شود، استدلال می‌کنند که چون هنجارها و ارزش‌ها عمیقاً ریشه در پیش فرض‌های بنیادی و باورهای مسلم فهم‌ها، روال‌های کاری روزانه و روابط اجتماعی غیر رسمی دارند، احتمال مدیریت فرهنگ به شدت محدود می‌شود. یکی از پیش فرض‌های پژوهشگران فرهنگ سازمانی این است که مدیران عالی، متنفذ ترین اعضای یک فرهنگ سازمانی هستند. به این دلیل، این مدیران نسبت به دیگر اعضای سازمان، بیشتر در معرض دید قرار دارند و چون ساختار قدرت به نفع آنهاست، رفتارشان استانداردی برای دیگران ایجاد می‌کند و حرف آن‌ها با احتمال بیشتری به کرسی می‌نشیند (هچ و کانلیف<sup>۱</sup>: ۱۳۸۹: ۳۸۳-۳۸۲).

بدون تردید فرهنگ، تأثیر نیرومندی بر رفتار کارکنان دارد. اما مدیریت برای طراحی فرهنگی که کارکنان را در قالبی که مورد نظر مدیریت است، بریزد، چه می‌تواند انجام دهد؟

هنگامی که سازمانی به تازگی تأسیس شده باشد، مدیریت از تأثیر بسیار زیادی برخوردار است. هیچ‌گونه سنی برقرار نشده‌اند. سازمان کوچک است. خرده‌فرهنگ‌ها، اگر وجود داشته باشند، معدودند. همه بنیان‌گذار شرکت را می‌شناسند و به طور مستقیم تحت تأثیر چشم‌اندازی که او برای سازمان در نظر دارد، قرار دارند. جای تعجب نیست که تحت چنین شرایطی، مدیریت از این فرصت برخوردار است که فرهنگی خلق کند که به بهترین نحو دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل می‌کند. اما، هنگامی که سازمان جاافتاده باشد، فرهنگ غالب آن نیز جاافتاده خواهد بود. به فرض این که این فرهنگ از ویژگی‌های نسبتاً ثابت و همیشگی برخوردار است، در مقابل تغییر مقاومت بسیار جدی از خود نشان خواهد داد. فرهنگ برای شکل‌گیری به زمان نیاز دارد و هنگامی که استقرار یافت نیز وضعیتی مستحکم به خود می‌گیرد. فرهنگ‌های قوی به ویژه در مقابل تغییر بسیار مقاومند، زیرا کارکنان نسبت به آن‌ها بسیار متعهدند. از این رو، اگر یک فرهنگ مفروض، در طول زمان، مدیریت را فلج کند و برای سازمان نامناسب از کار درآید، مدیریت ممکن است، به ویژه در کوتاه‌مدت، نتواند کار زیادی برای تغییر آن انجام دهد. تحت مطلوب‌ترین شرایط، باید برای تغییرات فرهنگی سال‌ها زمان در نظر گرفت، نه چند هفته یا چند ماه. شرایط مطلوبی که احتمال اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات فرهنگی را میسر می‌سازند، وجود یک بحران شدید، تغییر و تبدیلی در رهبری سطح بالا، وجود سازمانی که هم جوان و هم کوچک است و وجود یک فرهنگ غالب ضعیف است. هرچند تغییر دادن فرهنگ یک سازمان دشوار است، اما غیر ممکن نیست. وجود برخی شرایط که در بالا ذکر شد به اثربخش بودن تغییرات فرهنگی کمک می‌کند. شواهد بیانگر آنند که تغییر فرهنگی بیش تر هنگامی به وقوع می‌پیوندد که اغلب یا تمامی چهار شرط زیر وجود

۱. هچ، ماری و کانلیف، آن. ، نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، ۱۳۸۹.

داشته باشند.

- **یک بحران جدی وجود داشته باشد:** این شوکی است که زیر پای وضع موجود را خالی می‌کند و مناسب بودن فرهنگ جاری را زیر سوال می‌برد. این گونه بحران می‌تواند یک ضربه مالی تعجب آور، از دست دادن یک مشتری مهم یا پیشرفت تکنولوژیک چشمگیر توسط یک رقیب باشد. گاه شنیده شده است که برخی مدیران ارشد برای ایجاد و تحریک تغییرات فرهنگی، عمداً به ایجاد یک بحران همت گماشته‌اند.
  - **تغییر در رهبری:** به صحنه آمدن رهبران عالی رتبه جدید که می‌توانند مجموعه تازه‌ای از ارزش‌های اصلی را ارائه دهند، معمولاً برای کارآمد ساختن تغییرات فرهنگی مورد نیاز است. محتمل است استخدام یک مدیر عامل جدید از خارج سازمان، این شانس را که ارزش‌های فرهنگی جدید به سازمان وارد شوند، افزایش دهد.
  - **سازمان جوان و کوچک:** اگر سازمان هم جوان و هم کوچک باشد، بیشتر احتمال دارد که تغییر فرهنگی به وقوع بپیوندد. فرهنگ سازمان‌های جوان، استحکام کمتری دارد و هنگامی که سازمان کوچک باشد، تفهیم و انتقال ارزش‌های جدید مدیریت برای آن آسان‌تر است. این واقعیت ضمناً به توضیح دشواری‌هایی که شرکت‌های چند میلیارد دلاری به هنگام تلاش برای تغییر فرهنگ‌هایشان اغلب با آنها مواجه می‌شوند، کمک می‌کند.
  - **فرهنگ ضعیف:** هرچه پذیرش یک فرهنگ، در سراپای سازمان گسترده‌تر باشد و توافق میان اعضا بر سر ارزش‌های سازمان بیش‌تر باشد، تغییر دادن آن دشوارتر خواهد بود. برعکس، فرهنگ‌های ضعیف در مقابل تغییر، رام‌تر از فرهنگ‌های قوی هستند.
- حتی هنگامی که این شرایط به شکل مطلوبی وجود داشته باشند، مدیران نباید به دنبال تغییرات فوری یا چشمگیر در فرهنگ سازمان‌های خود باشند. تغییر فرهنگی، فرایندی طولانی است و باید بر حسب سال و نه ماه، سنجیده شود (رابینز و جاج<sup>۱</sup>، ۱۳۹۲: ۴۴۳-۴۴۲).
- یکی از دلایل دشوار بودن تغییر فرهنگ سازمانی این است که مفروضات که عمیق‌ترین سطح فرهنگ می‌باشند ناهشیار، غیر مواجهه‌ای و قطعی هستند. دلیل دیگر برای دشواری تغییر فرهنگ این است که فرهنگ شامل پاداش‌ها و هنجارهای رفتاری ریشه دار است که عمیقاً آموخته شده‌اند. مدیری که به دنبال تغییر فرهنگ است باید ابتدا به روش‌هایی که فرهنگ ایجاد و حفظ شده است توجه کند.
- دو رویکرد اصلی برای تغییر فرهنگ موجود وجود دارد که عبارتند از: (۱) کمک به افراد برای پذیرش مجموعه جدیدی از ارزش‌ها (۲) اضافه کردن تازه واردان و اجتماعی کردن آنها در سازمان و جابجایی مناسب افراد حاضر در سازمان.

اگر چه تغییر رفتار شرط کافی برای تغییر فرهنگ نیست، ولی رفتار جزء مصنوعات فرهنگ است. افراد ممکن است رفتارشان را تغییر ندهند و استدلال کنند که من به این دلیل اینگونه رفتار می‌کنم که رئیس من خواسته است. اقدام بعدی ارتباط فرهنگی است که از اهمیت بسیاری برخوردار است. هر کدام از مصنوعات فرهنگی (احکام شخصی، آداب و رسوم، داستان‌ها، تشریفات و نمادها) باید پیام هماهنگی در مورد ارزش‌ها و باورهای جدید ارائه نمایند. این ارتباط برقرار کردن، باید در باور فرد تجلی یابد. مدیر باید مطابق ارزش‌های جدید زندگی و رفتار کند، نه

---

۱. رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای، **مبانی رفتار سازمانی**، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۹۲.

این که تنها در مورد آنها صحبت نماید. ارتباط باید متقاعد کننده باشد. افراد ممکن است در مقابل تغییرات فرهنگی مقاومت کنند و ممکن است نیاز به متقاعد ساختن آنها به وسیله شخصی باشد که برای آنها قابل احترام است دوست دارند با او همانند سازی کنند.

شکل دهی نیروی کار برای تطابق با فرهنگی جدید، اقدام بعدی است. اولاً سازمان می تواند در استراتژی های گزینش افراد تجدید نظر کند تا این گزینش به صورت دقیق تری نشان دهنده فرهنگ جدید باشد. ثانیاً، سازمان می تواند افرادی را که در مقابل تغییر مقاوم بوده و در مقابل ارزش های جدید احساس راحتی نمی کنند شناسایی نماید. البته این گفته ها به معنای پیگیری بی رحمانه کارکنان نیست بلکه باید به صورت تدریجی، ظریف و زیرکانه به تغییر فرهنگ پرداخت که این کار به زمان بسیاری نیاز دارد. تغییر کارکنان در سازمان فرایندی طولانی مدت است که نمی تواند بطور اثر بخش در دوره های کوتاه و بدون مشکلات قابل ملاحظه انجام شود.

ارزیابی موفقیت تغییر فرهنگ به بهترین وجه از طریق توجه به رفتار ممکن است. تغییر فرهنگ می تواند موفقیت آمیز فرض شود اگر رفتار به صورت خود انگیزه باشد، رفتار جدید حتی در غیاب پاداش انجام شود، کارکنان نظام آموزشی جدید را درونی کرده باشند و کارکنان به صورت خود انگیزه مطابق با فرهنگ سازمان به مشکل پاسخ دهند (نلسون و کوئیک<sup>۱</sup>، ۱۳۹۰: ۶۹۲-۶۹۱).

## ۲- علل شکست تغییرات فرهنگی

یکی از علل شکست پروژه های تغییر فرهنگ سازمانی، عدم تناسب میان سبک مدیریت و موقعیت است. بعنوان مثال یک مدیر اجرایی مستبد و زورگو دریافته است که می توان از طریق روش های مشارکت جویانه، سطح بهره وری را افزایش داد، بدین منظور برنامه هایی را برای استقرار چنین الگویی بر سازمان، طراحی و اجرا می نماید. اما از آن جا که نگرش و ارزش های اولیه او با روح فرهنگ مشارکت جویانه تناسبی ندارد، این طرح با موفقیت توأم نخواهد گردید (طوسی<sup>۲</sup>، ۱۳۷۲: ۹۹-۹۷). از دیگر موانع ایجاد تغییرات موفق در فرهنگ سازمان ها بصورت فهرست وار به موارد ذیل می توان اشاره نمود:

- بوروکراسی خشک بر سازمان حاکم است که مانع یادگیری و تغییر می شود.
- ترس از دردسرهای ناشی از کارهای ابتکاری و بیم از کارهایی که خواب راحت سازمان را آشفته می سازد.
- نبود نظام پاداش مناسب
- وجود افرادی که از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند و دیگران را مقصر جلوه می دهند.
- وجود افرادی که ذهنیت شکست خورده می سازند و از سوی هنجارهای سازمان نیز تأیید و تشویق می شوند.
- فقدان تعهد واقعی و دلسوزانه از سوی مدیران
- فقدان زمان کافی برای مدیران عالی (از نظر دوران تصدی) به منظور ایجاد تغییرات فرهنگی که عموماً به زمان طولانی نیاز دارد.
- ریسک پذیری پایین مدیران عالی برای پذیرش حرکت های نو (آجریس<sup>۳</sup>، ۱۳۹۲: ۱۰۹).

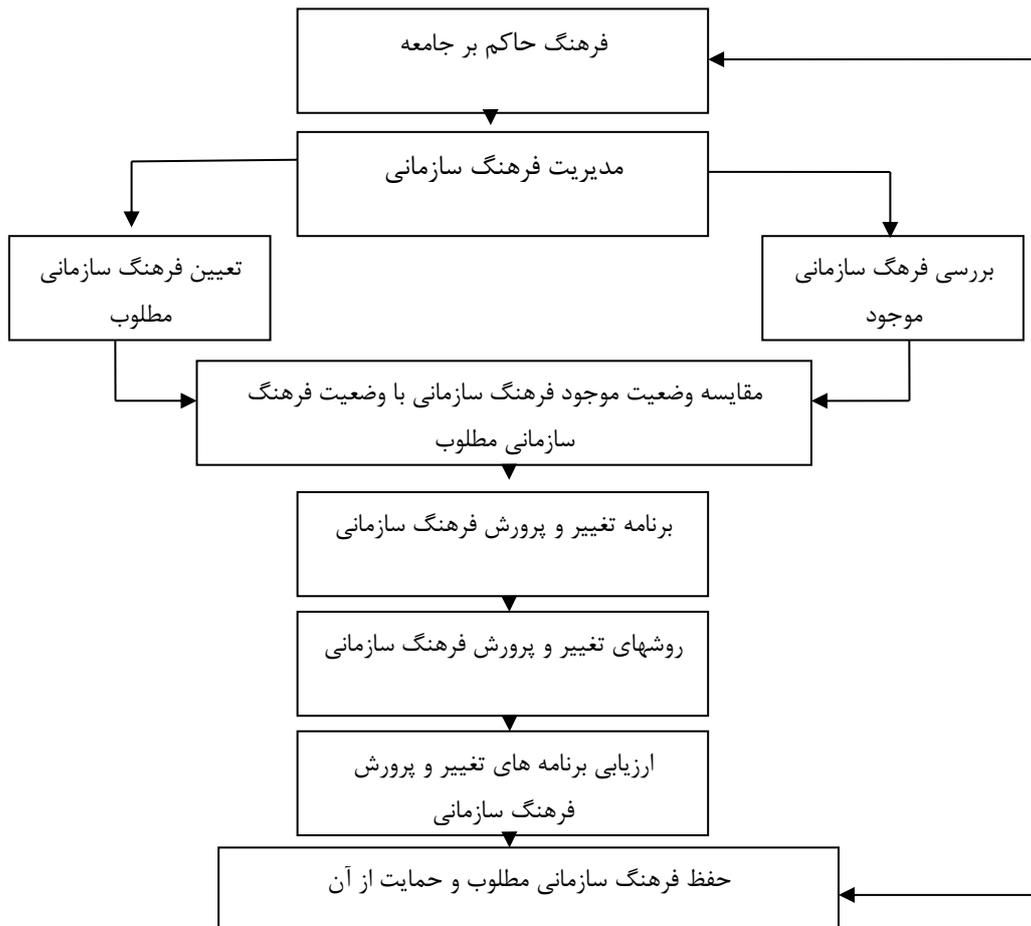
۱. نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، رفتار سازمانی، عبدالزهر نعامی (مترجم)، چاپ اول، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۹۰.

۲. طوسی، محمد علی، فرهنگ سازمانی، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

۳. آجریس، کریس، دام های سازمانی، ترجمه مهیار کاظمی و دیگران، چاپ اول، تهران، انتشارات رسا، ۱۳۹۲.

### ۳- فرایند مدیریت بر فرهنگ سازمان

مدیریت فرهنگ سازمان فرآیندی است که بطور مدام به شنا سایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و به این منظور به تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب اقدام می‌شود (انصاری و دیگران، ۱۳۹۰). فرایند مدیریت بر فرهنگ سازمانی دارای مراحل واجزایی است که در شکل ۱-۴ نشان داده شده است و در اینجا به شرح آن می‌پردازیم.



شکل ۱-۴ فرآیند مدیریت بر فرهنگ سازمانی

#### ۳-۱. شناسایی فرهنگ موجود سازمانی:

اولین اقدام در مدیریت فرهنگ سازمانی، بررسی و شناسایی فرهنگ موجود سازمان است. قبل از توضیح آن لازم به تذکر است که فرهنگ متعلق به گروه می‌باشد و ریشه در گروه دارد، یک گروه مفروض نیز باید دارای مشخصات زیر باشد تا بتوان به بررسی فرهنگ گروه یا سازمان پرداخته شود:

- ۱- در طول زمان کافی با یکدیگر بوده و مواجه با مشکلات عمده ای شده باشند.
  - ۲- از فرصت‌هایی برخوردار بوده و با حل مسائل، شاهد آثار راه حل‌های خود باشند.
  - ۳- اعضای جدید را در خود پذیرفته باشند.
- بدون وجود چنین موقعیتی با یک تاریخچه مشترک برای گروه، فرهنگ گروهی را نمی‌توان تبیین نمود. پذیرش

اعضای جدید و انتقال سنت‌های گروه، آزمایشی برای اعتبار گروه است.

### ۲-۳. شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب:

به منظور تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب، الگوی فرهنگ مطلوب باید تبیین شده باشد. در تمام کشورها که این نوع تحقیقات دنبال شده تغییر فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب بر اساس یک الگو بوده است. اساساً تمام اصول مدیریت حاکم بر سازمان‌ها و یا فلسفه مدیریت قبلی به نوعی اعتقاد و ارزیابی در مورد جهان و انسان می‌باشد. در واقع میان جهان بینی و نظام ارزشی با علوم انسانی رابطه نزدیک وجود دارد، این رابطه از راه تأثیر نظرات در مورد مسائل هستی و انسان شناسی به عنوان اصل موضوعه در علوم و از جمله مدیریت تجلی می‌کند. به هر حال برای انجام مدیریت فرهنگ سازمانی باید الگو یا چارچوب راهنما در دسترس باشد و این چارچوب از جهان بینی حاکم نشأت می‌گیرد.

### ۳-۳. مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی:

پس از شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب باید به مقایسه این دو چارچوب پرداخته شود. برای این منظور در ابتدا باید سطح آگاهی مدیران نسبت به چارچوب راهنما یا الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی افزایش یابد. هر چه سطح آگاهی نسبت به ویژگی‌های فرهنگ مطلوب توسعه یابد، نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود بهتر بررسی می‌گردد و اقدامات بعدی فرآیند مدیریت با کارایی بیشتر دنبال می‌گردد.

### ۴-۳. برنامه تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی:

تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی شاید مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در فرآیند مدیریت سازمانی باشد. از آنجا که فرهنگ بر تدوین اهداف و استراتژی‌ها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، اگر مدیران در صدد تغییر بهره‌وری و عملکرد سازمانی باشند باید به عوامل متشکله فرهنگ سازمانی و تغییر آنها توجه نمایند. تغییر فرهنگ سازمانی مهمترین و مشکل‌ترین مرحله در فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی است. روش‌های ایجاد تغییر سازمانی یا به دنبال ایجاد تغییر در درون هستند که به افزایش آگاهی، دانش و معرفت تکیه دارد و یا به دنبال ایجاد تغییر از برون هستند که بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تکیه دارد. در این مبحث چند نکته اساسی قابل ذکر است:

اول آنکه به طور کلی تغییر فرهنگ بسیار مشکل و زمان‌بر است و هرچه در سازمان، فرهنگ موجود عمیق و قدرتمند باشد، بخاطر تجربه طولانی افراد با فرهنگ موجود و تعهد افراد به آن، تغییر آن مشکل‌تر است زیرا از یک سو ممکن است منافع شخصی صاحبان قدرت در سازمان به خطر افتد و آنها با تغییر مخالفت کنند و از سوی دیگر چون بصورت یک عادت رفتاری تبدیل شده است تغییر عادت خود به خود کاری دشوار می‌باشد.

دوم اینکه ارزش‌های نهایی، غیر قابل بحث بوده و اصطلاح فرض ( مفروضات ) برای آنها مناسبتر است. مفروضات و ارزش‌های اساسی یا تغییر نمی‌کنند و یا اینکه بسیار کم دستخوش تغییر می‌شوند بنا بر این فقط از طریق آموزش باید تقویت گردند و در سطح سازمان توسعه یابند.

سوم اینکه در سازمان‌هایی که تاریخ نسبتاً ایستایی را پشت سر گذاشته‌اند و چالش‌های کمی را در مورد ارزش‌ها داشته‌اند، تغییر بسیار مشکل است و تنها با شکست کامل و یا تغییر کامل مدیریت سطح بالای سازمان، امکان تغییر در فرهنگ پدید می‌آید لذا در همه سازمان‌ها نمی‌توان از یک روش برای تغییر استفاده نمود.

چهارم اینکه وقتی در محیط، تغییر اساسی در ارزش‌ها صورت می‌گیرد و یا تغییرات اساسی در فرهنگ جامعه رخ دهد و سازمان نیز ارزش محور باشد، تغییر در فرهنگ سازمان ضروری است.

### ۵-۳. ارزیابی برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی:

مدیریت فرهنگ سازمانی به دلیل اهمیت و نقش آن یک فرایند مستمر است. در وقع رهبران سازمان باید پیوسته به ارزیابی فرهنگ سازمانی و برنامه‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی بپردازد. این اقدام به ویژه پس از یک دوره برنامه‌های تغییر فرهنگ بسیار مهم می‌باشد، زیرا پس از انجام برنامه‌های مذکور باید اثر بخشی آن مورد ارزیابی قرار گیرد. ارزیابی برنامه کمک می‌کند تا تدوین برنامه‌های آینده در مورد تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی با کارایی بیشتر صورت گیرد و مدیران را در دستیابی به اهداف برنامه‌ها یاری سازند. ارزیابی برنامه‌ها به طریق زیر امکان پذیر است.

اول آنکه نظرات افراد و مشارکت کنندگان، در مورد وضعیت فرهنگ سازمانی پس از اجرای برنامه‌ها بررسی شود و با وضعیت قبل از اجرای برنامه‌ها مقایسه و ارزیابی شود. تفاوت معنی دار می‌تواند نشان دهنده اثر بخشی برنامه‌های مذکور باشد. دوم آنکه از طریق بررسی رفتار به ارزیابی برنامه‌ها پرداخته شود زیرا برنامه‌های آموزشی و سایر اقدامات مربوط در نهایت باید بر روی نیروی انسانی تأثیر بگذارد. لذا با بررسی تغییر الگوهای رفتار، اقدامات لازم صورت گیرد.

### ۶-۳. حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب و حمایت از آن

در این راستا تمام اقدامات سازمان باید در جهت حفظ فرهنگ مطلوب عمل نمایند. انجام وظائف مدیریت منابع انسانی می‌تواند اثر چشم گیری روی حفظ فرهنگ سازمانی داشته باشد. فرآیند گزینش و استخدام، معیارهای ارزیابی عملکرد کارکنان، برنامه‌های آموزش و پرورش نیروهای انسانی، برنامه‌های توسعه زندگی شغلی و ترفیحات باید متناسب با ارزش‌های اساسی فرهنگ سازمانی صورت گیرد.

### ۴- مقاومت در مقابل تغییر

ایجاد تغییر در فرهنگ سازمانی به سادگی تحقق نمی‌یابد. هر گونه تلاش در خصوص تعدیل فرهنگ مشترک سازمانی ممکن است با مقاومت افراد یا گروه‌ها در سازمان مواجه شود. امکان دارد نیاز به تغییر، همیشه مورد تأیید همه اعضای سازمان نباشند. کارکنانی که احساس می‌کنند با انجام تغییر فرهنگی عدم اطمینان امنیت شغلی یا موقعیتشان در سازمان به خطر می‌افتد، در برابر تغییر فرهنگی با عدم اطمینان برخورد می‌کنند. گاهی اوقات نیز ایجاد مقاومت از خود استراتژی تغییر ناشی می‌شود، زیرا استراتژی یاد شده ممکن است شیوهای زندگی افراد در جامعه یا روش‌های رفتاری آنها در سازمان را که به آن خو گرفته‌اند به طور کلی مردود شمرد. باید توجه داشت که تغییرات عمده را نمی‌توان یک شبه معرفی و اجرا نمود.

بنابراین، برنامه تغییر فرهنگ موفق باید طی مراحل دقیق اجرا گردد. قبلاً باید از طریق گسترش نیاز تغییر در سازمان، زمینه را برای این امر مهیا نمود. اعضای سازمان، خودشان باید قانع شوند که تغییر ضروری است. تغییر باید به عنوان برنامه‌ای معرفی شود که بر اساس علایق کارکنان سازمان طراحی گردیده است و آنان احساس نا امنی و نزلت نسبت به این برنامه نداشته باشند. کاهش عدم اطمینان در مورد تغییر، اهمیت ویژه‌ای دارد. عدم اطمینان به مقاومت در مقابل تغییر و تمایل به عدم مشارکت منجر می‌گردد. به منظور معرفی و اجرای موفقیت آمیز برنامه تغییر، اعضای سازمان باید با آن همگام باشند. این برنامه باید محیطی فراهم کند که نوید بخش فرصت‌هایی برای کارکنان جهت کسب دانش و مهارت‌های جدید برای بهبود موقعیت‌هایشان در سازمان باشد یا حداقل احتمال بهبود موقعیت‌هایشان افزایش دهد. این زمینه فکری، تصورات منفی در خصوص تغییر را تضعیف می‌نماید.

## ۵- عوامل موثر بر نحوه تغییر فرهنگ و اثر بخشی آن

### ۵-۱. در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین

همانطور که قبلاً بیان شد، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب، باید قبل از تدوین برنامه‌های تغییر و توسعه فرهنگ، طراحی و تدوین شده باشد و مدیران از وجود آن آگاه باشند. در واقع تا الگویی برای جایگزینی در دسترس نباشد، تغییر فرهنگ موجود، مفهوم پیدا نمی‌کند. بدنبال تهیه و تدوین الگوی مناسب، باید آگاهی و توانایی لازم در مورد الگو، برای مشارکت کنندگان و اجرا کنندگان فرهنگ، پیدا شده باشد بطوری که از طریق کسب آگاهی لازم، دیگر از طرف مدیران برای ایجاد تغییر، ممانعت وجود نداشته باشد و آنها از برنامه‌ها حمایت کنند. گاهی اوقات شاید نیاز باشد به منظور پذیرش تمام مدیران از الگوی مطلوب، جابجایی‌هایی صورت گیرد. به هر حال الگوی مطلوب به منظور جایگزینی باید فراهم باشد و همچنین از الگوی مورد نظر شناخت کافی برای مدیران حاصل شده باشند.

### ۵-۲. میزان تعهد اعضاء سازمان به الگوی موجود

فقدان الگوی جایگزین و نهادی شدن الگوی موجود باعث می‌شود که حتی تصور الگوی دیگر به ذهن افراد خطور نکند. بعضی سازمان‌ها که در طول فعالیت گذشته خود، موفقیت چشمگیری داشته‌اند، ممکن است موفقیت خود را به الگوی فرهنگی موجود نسبت دهند و الگوی موجود در بین اعضاء سازمان نهادی شده باشد. این مسئله در مواردی که سابقه یک سازمان به صورت داستان‌های سازمانی تدوین شده باشد، بیشتر مصداق دارد. زیرا این داستان‌ها، چالش‌های گذشته سازمان را برای بقاء، با استفاده از چارچوب راهنما در شرایط بحرانی، از قبیل چگونگی برخوردها در گذشته با رقبای چگونگی حفظ و هدایت سازمان در شرایط بد اقتصادی، چگونگی ایجاد و توسعه یک محصول جدید و هیجان آور، تعهد به ارزش‌ها و امثال آن را توضیح می‌دهند. در چنین شرایطی، هر چه قدمت سازمان بیشتر باشد تغییر چارچوب راهنمای موجود دشوارتر است. اصولاً هر چه تعهد اخلاقی افراد نسبت به الگوی موجود بیشتر باشد، در محافظت از آن بیشتر پایبندی نشان می‌دهند. البته چنین تعهدی اثر برجسته‌ای بر رضایت شغلی خواهد داشت اما این تعهد شدید ممکن است باعث ایجاد ممانعت در برابر تغییر سازمان گردد و شاید در نهایت منجر به کاهش اثر بخشی سازمان شود. زیرا سازمان در آن شرایط نمی‌تواند مطابق تغییرات محیطی به انجام اصلاحات و تعدیلات لازم بپردازد.

### ۵-۳. میزان سیال بودن الگوی مورد نظر<sup>۱</sup>

این عامل به محتوای الگو نظر دارد. هر چه الگو پیچیده تر باشد، احتمال کمتری وجود دارد که همه اعضاء گروه آن را درک کنند. اگر مدیران عالی سازمان‌ها یا مؤسسان، مجموعه پیچیده‌ای از عقاید و ارزش‌ها را برای القاء به پیروان خود انتخاب کنند، ممکن است تعداد کمی از افراد سازمان قادر به درک و پذیرش آنها باشند. یک الگوی مطلوب باید توانایی تطابق با شرایط محیط را داشته باشد و بتواند خود را با شرایط پویا و جدید تطبیق دهد. الگوی فرهنگی باید بتواند نیازهای سطوح عالی افراد آن را برآورده سازد و نه این که سدی در برابر تأمین آنها باشد، بلکه در یک روند رشد و تکاملی، آنها را یاری بخشد. در این صورت کارکنان، بهتر الگوی مورد نظر را می‌پذیرند و به آن متعهد می‌شوند و باعث ایجاد احساس کنترل درونی در افراد می‌شود.

### ۵-۴. میزان ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان

این عامل بیان می‌دارد که اگر بین اعتقادات و ارزش‌های حاکم مورد قبول افراد در جامعه، با اعتقادات و ارزش‌های الگوی مورد نظر در سازمان سازگاری وجود داشته باشد، پذیرش آسانتر است. در غیر این صورت تغییر فرهنگ با

ممانعت از طرف اعضای سازمان روبرو می‌شود.

همچنین افرادی که سابقه‌ی القای چندین ساله یک نوع فرهنگ را در سازمان داشته باشند، با جابجایی به سازمانی دیگر که با فرهنگ قبلی، تفاوت شدید داشته باشد، نمی‌توانند به آسانی با فرهنگ موجود در سازمان جدید وفق یابند. به همین دلیل بسیاری از سازمان‌ها در برنامه‌های گزینش استخدام خود، نوع سازمان و فرهنگی را که افراد در گذشته با آن در ارتباط بوده‌اند، مورد توجه قرار می‌دهند و همچنین برنامه‌های آموزشی وسیعی در مورد فرهنگ سازمان خود در بدو ورود افراد به سازمان تدوین و اجرا می‌کنند. با توجه به عوامل مذکور در سازمان‌ها باید به تغییر فرهنگ پرداخته شود. برای این منظور روش‌هایی وجود دارد که باید با توجه به شرایط و میزان تغییرات لازم بکار گرفته شوند.

## ۶- روش‌های تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی

روش‌های مختلفی برای تغییر فرهنگ سازمانی وجود دارد. این روش‌ها یا به دنبال ایجاد تغییر از درون هستند که معمولاً بر اساس آن بر افزایش آگاهی، دانش و معرفت افراد تأکید می‌شود و یا به دنبال ایجاد تغییر از بیرونند که معمولاً بر ایجاد محیط و شرایط کاری جدید تأکید می‌شود. در این قسمت به شرح مختصری از آنها می‌پردازیم.

### ۱-۶. آموزش

تغییر و پرورش اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب از طریق برنامه‌های آموزش عمومی از مهمترین روش‌های تغییر است. به طور کلی آموزش، یک روش اساسی ایجاد تغییر در سازمان است. بعضی از دانشمندان مدیریت، آموزش را مهمترین فعالیت سازمانی در آینده در نظر می‌گیرند. در فرهنگ اسلامی، هدایت و آموزش نیروی انسانی اهمیت زیادی دارد زیرا در وجود انسان‌ها استعداد‌های پنهانی وجود دارد که بدون هدایت آنها از طرف مدیری آگاه، نمی‌توانند از آنها استفاده کنند. در واقع سرمایه‌های نهفته در وجود انسان نیاز به اکتشاف، استخراج و به کارگیری در مجرای صحیح دارد. در برنامه‌های آموزشی باید در مورد اثرات، ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری نامطلوب فرهنگ موجود مانند تنبلی، بی‌حوصلگی، بی‌تفاوتی، فردگرایی، بی‌تقوایی، بد خلقی، خلف وعده و... صحبت شود و همچنین عوامل اساسی الگوی مطلوب تشریح گردد. در فرهنگ اسلامی، محتوای برنامه‌های آموزش می‌تواند، در باب تقوای الهی، خوش خلقی، نفی اسراف، احترام به قانون، عدالت، تعاون و همکاری، نظم، خلاقیت و نوآوری و سایر متغیرهای فرهنگ سازمانی مورد نظر و همچنین در مورد آثار آن در رفتار فردی و بهبود عملکرد سازمانی باشد. برنامه‌های آموزشی فرهنگ سازمانی، از شیوه‌های زیر اعمال می‌گردد:

- برگزاری مسابقات برنامه‌ریزی شده و جهت دار

- اختصاص دادن فصلی از نشریات و خبرنامه‌های داخلی برای پرورش فرهنگ سازمانی

- نصب پلاکارد و نمایش رفتارهای مناسب در سطح سازمانی

- سخنرانی‌های برنامه‌ریزی شده در مورد فرهنگ سازمانی

- برگزاری اردوهای تفریحی-آموزشی بویژه برای مدیران

- برگزاری سمینارهای آموزشی برای مدیران

- اختصاص دادن بخشی از برنامه‌های آموزشی تخصصی به آموزش فرهنگ سازمانی برای کلیه کارکنان.

در برنامه‌های آموزشی، آموزش مدیران سازمان از توجه بیشتری برخوردار باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، محور فعالیت‌های تغییر فرهنگ سازمانی، آموزش و پرورش مدیران سازمان بوده است زیرا مدیران باید نسبت به الگوی

مورد نظر، نگرش مثبت کسب کنند و متعهدانه آن را دنبال نمایند زیرا بدون حمایت مدیران برنامه‌های تغییر شکست خواهند خورد. مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ سازمان در سطوح عالی سازمانی تنظیم می‌شود و از طریق سلسله مراتب سازمانی به سطوح پایین انتقال می‌یابد. اگر مدیران به فرهنگ سازمانی، تعهد لازم را داشته باشند، فکری که القاء می‌کنند به آسانی در سطح سازمان نفوذ خواهد کرد. همچنین تمام مدیران باید در برنامه‌های آموزشی شرکت کنند و همه در راستای الگوی تدوین شده عمل نمایند. زیرا اگر هر یک از مدیران صرفاً امور مربوط به واحد خود را انجام دهد، سازمان با مسئله‌ای به نام فقدان فرهنگ سازمانی مواجه خواهد شد.

## ۲-۶. تغییر افراد کلیدی

اگر افراد سازمان تغییر کنند، الگوی اعتقادات و ارزش‌های حاکم بر سازمان تغییر می‌کند، به ویژه اگر تغییر در پست‌های کلیدی باشد. مدیران، شکل دهنده فرهنگ سازمان هستند و با تغییر آنها ارزش‌های الگوهای اساسی رفتار دستخوش تغییر می‌شود. البته تغییر پست‌های افراد و برنامه‌های جابجایی در سازمان‌ها نیز می‌تواند به تغییر فرهنگ سازمانی کمک کند به ویژه اگر افراد مورد نظر داری فرهنگ مطلوب سازمانی باشند، با تغییر وانتصاب آنها در پست‌های مختلف منجر به انتقال مفاهیم، تجربیات، ارزش‌ها و همچنین کسب معرفت گشته و موجب پرورش فرهنگ سازمانی می‌گردد. برنامه‌های، تعدیل نیروی انسانی اگر براساس یک برنامه مدون و هدفدار باشد می‌تواند به تغییر فرهنگ بیانجامد. نکته آخر اینکه، در سازمان‌هایی که برای مدت زیادی دارای شرایط ثابت بوده‌اند، تغییر فرهنگ در گروه تغییر رهبران سازمان است زیرا مدیران نقش محوری در تغییر فرهنگ دارند.

## ۳-۶. توسعه نظام مشارکت

یکی از روش‌های پرورش فرهنگ سازمانی، ایجاد و توسعه نظام مشارکتی در سازمان است. اصولاً یکی از شیوه‌های بسیار مناسب و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها «مشورت» است و مشورت از نشانه‌های رشد فرهنگ سازمانی است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند، از عقل و فکر بیشتری بهره می‌برند. نظام مشارکتی با توسعه گروه‌های کاری نیز منجر به پرورش فرهنگ سازمانی می‌گردد زیرا از طریق گروه‌ها و افراد بر رفتار و نگرش یکدیگر تأثیر می‌گذارند و بحث‌های گروهی یک روش عالی برای توسعه اعتقادات، ارزش‌ها و الگوهای مطلوب رفتاری به شمار می‌آید. نظام مشارکتی در بهبود ارتباطات سازمانی، افزایش توانایی‌های حل و تصمیم‌گیری و رشد کارکنان نیز مؤثر است.

## ۴-۶. نظام ارزشیابی عملکرد

معیارهای ارزشیابی عملکرد مدیران و سایر کارکنان می‌تواند به ترویج و پرورش فرهنگ سازمانی کمک کند. در واقع در نظام ارزشیابی عملکرد، فقط به کمیت و کیفیت کار نباید توجه گردد، بلکه براساس ارزش‌های فرهنگ سازمانی، معیارهایی تدوین شود که به پرورش فرهنگ سازمانی بیانجامد، کارکنان نیز باید از معیارهای دقیق اطلاع داشته باشند و سپس افرادی که دارای عملکرد مناسب براساس فرهنگ مطلوب هستند، مورد تشویق و قدردانی قرارگیرند. در واقع نظام تشویق و قدردانی نیز باید هماهنگ با برنامه‌های پرورش فرهنگ سازمانی باشد.

## ۵-۶. توسعه نظام مدیریت بر مبنای هدف

نظریه مدیریت بر مبنای اهداف، به مشارکت کارکنان در تعیین اهداف و حل مسائل تأکید دارد و همچنین یک روش اساسی ارزیابی عملکرد می‌باشد. انجام فرایند نظارت بر کارکنان و ارزیابی عملکرد توسط شخص دیگر باعث می‌شود مدیر و ارزیاب نقش قاضی و داوری داشته باشند. در حالی که با وجود نظام مدیریت بر مبنای اهداف، نقش مدیر به نقش مشاوره و تسهیل کننده تغییر می‌کند و کارکنان نیز، مشارکت فعال در ارزیابی خواهند داشت. در

بکارگیری این روش، افراد به اتفاق سرپرست، به تعیین اهداف می‌پردازند. در این صورت سرپرست ارتباط نزدیک خود را با کارکنان حفظ می‌کند و کارکنان در طول دوره براساس اهداف تعیین شده، نسبت به عملکرد خود، نظارت می‌نمایند و در پایان دوره در فرایند ارزیابی عملکرد، نقش فعال دارند. لذا ویژگی خود نظارتی و خود ارزیابی، که یکی از الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی است، در سطح سازمان پرورش می‌یابد و موجبات رشد کارکنان را هم فراهم می‌کند.

#### ۶-۶. تغییر ساختار و سایر نظام‌های سازمانی

بسیاری سازمان‌ها در برنامه‌های تغییر خود به تغییر و اصلاح ساختار و نظام‌های سازمانی می‌پردازند. تغییر اساسی در ساختار و نظام‌های دیگر می‌تواند بر فرهنگ سازمان هم تأثیر بگذارد. ساختار، چگونگی گروه بندی وظایف و نحوه ارتباطات سازمانی را نشان می‌دهد. تغییر ساختار و سایر نظام‌ها از جمله نظام اطلاعات مدیریت، نظام کنترل، نظام پرداخت، بودجه بندی و استخدام بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد. برای مثال تغییر ساختار از ماشینی گونه به ارگانیک، بر بسیاری از جنبه‌های سازمانی مانند رفتار فردی، گروه بندی وظایف، سلسله مراتب سازمانی، چگونگی کنترل عملکرد، ارتباطات و نحوه تصمیم‌گیری تأثیر دارد در نتیجه الگوهای رفتاری فرهنگ سازمانی، تحت نفوذ آن تغییرات، قرار می‌گیرد (علی احمدی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳: ۱۵۰-۱۳۴).

#### ۶-۷. تغییر فرهنگ از طریق رهبری نمادین

رهبری نمادین یکی از راه‌هایی است که سازمان‌ها به منظور ایجاد یا تغییر هنجارها و ارزش‌های لازم به منظور دستیابی به عملکرد برتر بکار می‌گیرند. مدیران از نمادها، داستان‌ها، شعارها، و جشن‌ها برای تقویت یا تغییر فرهنگ سازمانی استفاده می‌کنند. رهبر نمادین، نمادها و نشانه‌ها را تعریف و به کار می‌گیرد تا بر فرهنگ سازمانی تأثیر بگذارد. رهبران نمادین از طریق تبیین و مشخص کردن چشم انداز برای فرهنگ سازمانی که ایجاد هیجان کند و کارکنان به آن باور داشته باشند، بر فرهنگ تأثیر می‌گذارند. آنها ارزش‌های اصلی را تعریف و به طریقی در میان می‌گذارند که کارکنان از آنها پشتیبانی کنند. علاوه بر این، رهبران نمادین به فعالیت‌های روزانه که چشم انداز فرهنگ را تقویت کند، توجه دارند. رهبر اطمینان حاصل می‌کنند که جشن‌ها، نمادها و شعارها با ارزش‌های جدید هم خوانی داشته باشند. حتی مهم‌تر از این، چون کردار از گفتار رساتر است، رهبران نمادین به گفتار خود عمل می‌کنند.

رهبری نمادین اثرگذار است، زیرا کارکنان نحوه رفتار مدیران را با دقت ملاحظه می‌کنند. کارکنان با نظارت بر اینکه چه طرز تلقی و رفتاری مورد توجه مدیران قرار می‌گیرد و به آن پاداش داده می‌شود، چگونه مدیران عالی در برابر بحران‌های سازمانی واکنش نشان می‌دهند و آیا رفتار خود مدیران با ارزش‌ها همخوانی دارد، یاد می‌گیرند که چه چیزی در سازمان اهمیت دارد. حتی سازمان‌هایی که خوب استقرار یافته‌اند و فرهنگ قوی دارند، ممکن است از طریق رهبری نمادین، تغییرات لازم را اعمال کنند (ایران نژاد پاریزی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۳: ۴۷۸).

۱. علی احمدی، علیرضا علی احمدی، حسین، مالکی، ناصر، نصر اصفهانی، محمد؛ ذبیحی، علی، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی

ومدیریت آن، چاپ اول، تهران، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۳.

۲. ایران نژاد پاریزی، مهدی، مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدیران، ۱۳۹۳.



## جمع بندی

در این فصل مقوله تغییر فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. یکی از نکات مهم در زمینه تغییر فرهنگ، کندی و دشوار بودن این تغییرات است. چراکه فرهنگ به مرور زمان و در خلال اتفاقات بیشمار شکل گرفته و به همین دلیل تغییر آن و جایگزینی ارزش های هدایت کننده جدید بسیار زمان بر بوده و مستلزم برنامه ریزی و شکیبایی قابل توجه است. کسانی که مخالف این ایده هستند که فرهنگ می تواند مدیریت شود، استدلال می کنند که چون هنجارها و ارزش ها عمیقاً ریشه در پیش فرض های بنیادی و باورهای مسلم فهم ها، روال های کاری روزانه و روابط اجتماعی غیر رسمی دارند، احتمال مدیریت فرهنگ به شدت محدود می شود. اگرچه این بحث در جای خود نگرانی درستی به شمار می آید اما شرایطی می تواند این دشواری را به حداقل برساند از جمله وجود یک بحران جدی، تغییر در رهبری، جوان و کوچک بودن سازمان، وجود فرهنگ ضعیف یا وجود یک رهبر بسیار قوی و ذینفوذ. در ادامه فصل به عوامل عمومی که پروژه های تغییر فرهنگ را با ناکامی مواجه می سازند اشاره گردید که مهمترین آنها عبارتند از، سلطه بوروکراسی خشک بر سازمان که مانع یادگیری و تغییر می شود، ترس از درد سرهای ناشی از کارهای ابتکاری و بیم از کارهایی که خواب راحت سازمان را آشفته می سازد، نبود نظام پاداش مناسب، وجود افرادی که از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند، وجود افراد منفی باف، فقدان تعهد واقعی و دلسوزانه از سوی مدیران، فقدان زمان کافی برای مدیران عالی (از نظر داوران تصدی) به منظور ایجاد تغییرات فرهنگی که عموماً به زمان طولانی نیاز دارد و ریسک پذیری پایین مدیران عالی برای پذیرش حرکت های جدید. فرایند مدیریت بر فرهنگ سازمان موضوع دیگری بود که بررسی گردید. این فرایند شامل گام های ذیل می باشد: شناسایی فرهنگ موجود سازمانی، شناسایی فرهنگ سازمانی مطلوب، مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی، تدوین و اجرای برنامه تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی، ارزیابی برنامه های اجرا شده و در نهایت حفظ فرهنگ سازمانی مطلوب و حمایت از آن.

## پرسش هایی برای دوباره اندیشیدن

- اگر شما بعنوان مدیر یا مشاور قصد تغییر فرهنگ سازمان را داشته باشید چگونه اقدام خواهید نمود؟
- چرا برخی از پروژه های مدیریت تغییر فرهنگی به نتایج مطلوب منجر نمی گردد؟
- در فرایند تغییر فرهنگ سازمان، نظام های مدیریتی چه جایگاهی دارند و چگونه به مدیران در بهینه سازی فرهنگ یاری می رسانند؟
- چه عواملی تسهیل کننده مدیریت تغییر در سازمان به شمار می آیند؟ توضیح دهید.
- رفتار رهبران در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی چگونه تأثیر می گذارد؟

## سوالات چهار گزینه ای

۱. کدامیک از گزینه ها مناسب بودن فرهنگ جاری را زیر سوال می برد ؟  
الف) تغییر در رهبری      ب) بروز یک بحران      ج) جوان بودن سازمان      د) فرهنگ ضعیف
۲. کدامیک از گزینه ها منجر به ارزش های فرهنگی جدید ؟

- الف) تغییر در رهبری      ب) بروز یک بحران      ج) جوان بودن سازمان      د) فرهنگ قوی
۳. کدامیک از گزینه‌ها تفهیم و انتقال ارزش‌های جدید مدیریت آسان تر است ؟
- الف) رسمیت بالا      ب) بروز یک بحران      ج) جوان بودن سازمان      د) فرهنگ قوی
۴. کدامیک از گزینه‌ها جزو موانع ایجاد تغییرات موفق در فرهنگ سازمان نیست ؟
- الف) فرهنگ ضعیف      ب) بوروکراسی خشک  
ج) نبود نظام پاداش مناسب      د) فقدان زمان کافی
۵. کدامیک از گزینه‌ها جزو موانع ایجاد تغییرات موفق در فرهنگ سازمان نیست ؟
- الف) ریسک پذیری پایین      ب) بوروکراسی خشک  
ج) جوان بودن سازمان      د) فقدان زمان کافی
۶. کدامیک از گزینه‌ها جزو عوامل مؤثر بر اثر بخشی تغییر فرهنگ سازمانی نیست ؟
- الف) ریسک پذیری پایین  
ب) ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان  
ج) سیال بودن الگوی مطلوب  
د) در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین
۷. کدامیک از گزینه‌ها جزو عوامل مؤثر بر اثر بخشی تغییر فرهنگ سازمانی نیست ؟
- الف) در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین  
ب) ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان  
ج) سیال بودن الگوی مطلوب  
د) جوان بودن سازمان
۸. کدامیک از گزینه‌ها جزو عوامل مؤثر بر اثر بخشی تغییر فرهنگ سازمانی نیست ؟
- الف) فرهنگ قوی  
ب) ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان  
ج) سیال بودن الگوی مطلوب  
د) در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین
۹. کدامیک از گزینه‌ها جزو عوامل مؤثر بر اثر بخشی تغییر فرهنگ سازمانی نیست ؟
- الف) در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین  
ب) ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان  
ج) سیال بودن الگوی مطلوب  
د) بروز یک بحران

۱۰. کدامیک از گزینه‌ها جزو عوامل موثر بر اثر بخشی تغییر فرهنگ سازمانی نیست؟

- الف) در دسترس بودن الگوی فرهنگی جایگزین
- ب) ارتباط بین فرهنگ حاکم بر جامعه و فرهنگ سازمان
- ج) تعهد اعضاء سازمان به الگوی موجود
- د) بوروکراسی خشک

### معرفی منابع بیشتر جهت مطالعه

- ایران‌زاده، سلیمان؛ محمودی، محسن (۱۳۸۹). شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهارچوب مدل دنیسون. تهران، فروزش.
- پورکازمی، محمدحسین؛ شاکری نوائی، غلامرضا (۱۳۸۳). «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها». فصل‌نامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، دوره ۸، پیاپی ۳۶، صفحات ۶۲-۳۷.
- رایبیز، استیفن (۱۳۸۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارساییان، تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحیم‌نیا، فریبرز؛ علیزاده، مسعود (۱۳۸۸). «بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد». نشریه مطالعات تربیتی، دوره دهم، شماره ۱.
- پورکازمی، محمدحسین؛ شاکری نوائی، غلامرضا (۱۳۸۳). «بررسی فرهنگ سازمانی دانشکده‌های مدیریت دانشگاه‌های تهران و نقش آن در بهره‌وری دانشکده‌ها». فصل‌نامه مدرس علوم انسانی، ویژه‌نامه مدیریت، دوره ۸، پیاپی ۳۶، صفحات ۶۲-۳۷.
- رایبیز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌الله (۱۳۸۶). «مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی». فصل‌نامه علوم مدیریت ایران، دوره دوم، شماره ششم.
- قاسمی، احمدرضا (۱۳۸۰). «تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کنترل». مجله تدبیر، شماره ۱۱۵.
- نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی، عبدالزهرا نعمی (مترجم)، انتشارات دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- Beer, M. , and Gibbs, M. (۱۹۹۰). Apple Computer (abridged): Corporate strategy and culture , Boston, MA: Harvard Business School Case, Harvard Business School Press.
- A. Williams, P. Dobson, and M. Walters, Changing Culture: New Organizational Approaches (London: Institute of Personnel Management, ۱۹۸۹); E. H. Schein, "What Is Culture?" in Reframing Organizational Culture, ed. P. J. Frost et al. (Newbury Park, CA: Sage, ۱۹۹۱), pp. ۲۴۳-۵۳.
- Denison, D. R. ; W. S. Neal (۲۰۰۰). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Published by Denison Consulting, LLC.
- A. Williams, P. Dobson, and M. Walters, Changing Culture: New Organizational Approaches (London: Institute of Personnel Management, ۱۹۸۹); E. H. Schein, "What Is Culture?" in Reframing Organizational Culture, ed. P. J. Frost et al. (Newbury Park, CA: Sage, ۱۹۹۱), pp. ۲۴۳-۵۳.



## فصل پنجم

# نحوه مطالعه و سنجش فرهنگ سازمانی

### اهداف رفتاری:

از مخاطب انتظار می رود پس از مطالعه این فصل قادر باشد:

- ضرورت مطالعه و ارزیابی فرهنگ سازمانی را درک نماید.
- با شاخص های گوناگون ارزیابی فرهنگ سازمانی آشنا گردد.
- ابزار لازم را برای ارزیابی فرهنگ سازمان متبوعش طراحی نماید.

### مقدمه

در فصول پیشین در خصوص ماهیت فرهنگ سازمانی، عناصر تشکیل دهنده آن، نحوه شکل گیری و مدیریت فرهنگ سازمانی به تفصیل بحث شد. این مباحث درک روشنی از این پدیده در اختیار مخاطبین قرار می دهد. به ویژه مدیران چنانچه با دقت به محتوای این در سنامه توجه نموده باشند تا حد زیادی به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در عملکرد سازمان و همچنین به جایگاه خود در این حوزه آگاهی پیدا کرده اند. اینک با این شناخت نسبی اگر مدیران ارجمند قصد داشته باشند به ارزیابی فرهنگ موجود بپردازند، در این فصل شاخص های متعددی ارائه خواهد شد که کمک قابل توجهی در این زمینه به ایشان خواهد نمود.

## ۱- ارزیابی فرهنگ سازمانی

برخی دانشمندان سازمانی از ارزیابی کیفی فرهنگ سازمانی و برخی از ارزیابی کمی فرهنگ سازمانی حمایت می‌کنند. روش‌های کمی ارزیابی فرهنگ مانند پرسشنامه به دلیل ویژگی‌های عینیت<sup>۱</sup>، قابل مقایسه بودن<sup>۲</sup> و دقت<sup>۳</sup> ارزشمند هستند در صورتی که روش‌های کیفی مانند مصاحبه و مشاهده به این دلیل که جزئیات را شامل می‌شوند، توصیفی و منحصر به فرد بوده و ارزشمند تلقی می‌شوند.

در خصوص ارزیابی فرهنگ سازمانی ابزارهای متعددی از سوی صاحب‌نظران طراحی گردیده است شاخص‌های ذیل، اغلب معیارهایی که در ابزارهای مختلف مورد توجه قرار گرفته است را تحت پوشش قرار می‌دهند:

**نظم پذیری و رعایت قوانین.** این شاخص یکی از عوامل مهم موفقیت برای سازمان‌هایی است که انجام کارها در زمان تعریف شده و براساس استانداردهای مشخص شده، شرط کارایی و اثر بخشی آنها به شمار می‌آید. در چنین سازمان‌هایی، فرهنگ رعایت نظم و قواعد تعریف شده می‌تواند در تحقق مطلوب اهداف مورد نظر بسیار تأثیر گذار باشد.

**میزان فرد گرایی یا جمع گرایی.** بها دادن به کار گروهی یا انفرادی در فرهنگ‌ها از درجات مختلفی برخوردار است. وجود فرهنگ فرد گرایی یا جمع گرایی تا حدودی تعیین کننده سرنوشت یک سازمان و نحوه انجام فعالیت‌ها در آن می‌باشد. تشخیص اینکه چه فعالیت‌هایی در سازمان بهتر است در قالب کار گروهی انجام شود و چه فعالیت‌هایی بصورت انفرادی بهتر قابل انجام است، وظیفه مدیران سازمان می‌باشد. در هر حال تناسب نوع وظایف و میزان جمع گرایی، عامل تعیین کننده ای برای بهره‌وری سازمان تلقی می‌شود.

**میزان اهمیت دادن به زمان.** اینکه در یک سازمان به کدام یک از حالات زمان ( گذشته، حال، آینده )، بیشتر توجه می‌شود، رفتار مدیران و کارکنان و در نتیجه، عملکرد آنها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. طبیعتاً فرهنگ‌های گذشته‌گرا، به حفظ سنت‌ها و ارزش‌ها و رویه‌های گذشته تمایل داشته و در محیط‌های پایدار بیشتر مفید هستند. فرهنگ‌هایی که آینده‌نگر هستند، غالباً بدنبال برنامه‌ریزی‌های بلند مدت و انطباق با محیط می‌باشند، لذا با محیط‌های پویا و متغیر بیشتر سازگاری دارند.

**میزان تهور، جسارت، اعتماد به نفس و پشتکار.** فرهنگ‌هایی که به چنین خصوصیتی پاداش می‌دهند و تلاش می‌کنند که چنین ویژگی‌هایی را در کارکنان خود پرورش دهند و دارای فضایی رقابتی و با انرژی هستند که عملکرد بالاتری را در مقایسه با سایر سازمان‌ها از خود بروز خواهند داد. این خصوصیات مخصوصاً برای سازمان‌هایی که در دوران اولیه عمر خود بسر می‌برند بسیار حیاتی می‌باشد.

**تعهد و وجدان کاری:** اصولاً وفاداری به سازمان و برخورداری از تعهد و وجدان در انجام فعالیت‌های محوله، یکی از عوامل بسیار کلیدی در تعیین سطح کیفیت ارائه کالا و خدمات می‌باشد. این عناصر مخصوصاً در شرایط بحران‌های اجتماعی و اقتصادی بعنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها و شرکت‌ها عمل می‌کنند.

**میزان اهمیت به شایستگی، دانش و تخصص.** سازمان‌هایی که به این عوامل اهمیت می‌دهند، به شکل‌های مختلف از جمله توجه به کیفیت اجرا در هنگام استخدام، طراحی نظام‌های ارزیابی عملکرد و پاداش دهی، نظام ارتقاء،

۱ objectivity

۲ comparability

۳ precision

انتصاب و... فرهنگ شایستگی و شایسته سالاری را در سازمان نهادینه می‌سازند. این امر باعث می‌شود که افراد به جای طی کردن مسیرهای غیر متعارف، به دنبال افزایش سطح دانش، مهارت و قابلیت‌های خود در سازمان باشند.

**میزان ریسک پذیری.** سازمان‌هایی که به دنبال حاشیه امنیت بوده و حاضر به پرداخت هزینه‌های ناشی از اقدامات توأم با ریسک نمی‌باشند، به تدریج باعث ایجاد فرهنگی محتاط و افرادی راحت طلب و ریسک‌گریز خواهند شد. اگر سازمان در محیطی فعالیت کند که موفقیت در آن مستلزم ریسک‌پذیری باشد، وجود چنین فرهنگی که به افراد اجازه اتخاذ تصمیمات پرریسک را نمی‌دهد، می‌تواند به نابودی سازمان منجر گردد.

**میزان تمایلات مذهبی و اخلاقی.** مطالعات نشان داده است که وجود فضای اخلاقی در سازمان می‌تواند جایگزین بسیاری از نظام‌های نظارتی و کنترلی باشد که به خوبی رفتار افراد را قابل پیش‌بینی و کنترل می‌نماید. اگر سازمان به گونه‌ای طراحی شده باشد که فضای اخلاقی بر آن غالب باشد، طبیعتاً می‌تواند انتظار داشته باشد که از حداکثر قابلیت‌های افراد بهره‌مند شده و از حداقل رفتارهای ضد بهره‌وری برخوردار باشد.

**میزان اعتماد به افراد.** سازمان‌هایی که مبتنی بر اعتماد ساخته شده و شکاف بین باورهای افراد نسبت به یکدیگر با رفتارهایشان در حداقل ممکن باشد، در پذیرش برنامه‌ها و تغییرات از سوی کارکنان با دشواری کمتری مواجه خواهند بود و به دلیل اعتمادی که کارکنان به مدیران خود دارند حداقل مقاومت را ابراز نموده و از طرفی مدیران نیز از حداقل اهرم‌های نظارتی و کنترلی استفاده خواهند نمود.

## ۲- شاخص‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی

از آنجا که اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی به منظور شناخت و وضع موجود، امری ضروری برای مدیران و مشاوران سازمانی به شمار می‌رود و از طرفی به دلیل تعدد پرسشنامه‌های موجود، در این بخش به معرفی یکی از جامع‌ترین شاخص‌های اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی پرداخته می‌شود که بر اساس مرور ادبیات تحقیق و از میان ابزارهای متعدد استخراج شده است. علاقمندان به مقوله اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی می‌توانند این شاخص‌ها را به صورت پرسشی مطرح و در قالب طیف لیکرت مورد سنجش قرار دهند. در این ابزار از ۱۲ معیار اصلی و زیر معیارهای هر یک استفاده شده است.

### ۱- شایسته سالاری

- ۱-۱- ارتقاء شغلی در سازمان برای هر فرد مراحل، زمانبندی و اصول و روش مشخصی دارد.
- ۱-۲- امکان و امید دستیابی به مناصب مدیریتی میانی و عالی برای کارکنان براساس ضوابط وجود دارد.
- ۱-۳- تجربیات و سوابق شغلی (مثبت یا منفی) ضبط شده در انتصاب و ارتقاء یا عزل کارکنان به از مناصب مدیریتی تأثیر دارد.
- ۱-۴- در سازمان مشکلات حل نشده/غیر قابل حل/قابل توجهی وجود ندارد.
- ۱-۵- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان قادر به حل مشکلات حیطة مسئولیت خود می‌باشند.
- ۱-۶- برای سپردن مسئولیت به کارکنان ابعاد گوناگون توانمندی‌های ایشان توجه می‌شود.
- ۱-۷- برای رسیدن به مناصب مدیریتی، مسئولیت‌ها و موقعیت‌های جدید و بالاتر شغلی به عضویت در گروه و رشته غیر رسمی یا روابط خاص غیر شغلی نیازی نیست.
- ۱-۸- مسئولیت‌ها و موقعیت‌ها به کارکنان تازه وارد از سازمان‌های دیگر محول می‌شود.

۹-۱- کارکنان سازمان‌های دیگر در صورت داشتن تخصص شغلی مرتبط امکان انتقال به سازمان را دارند.  
۱۰-۱- مدیران ارشد (میانی و عالی) در مسئولیت جدید و پس از هر تغییری از عده ای خاص از همکاران قبلی خود استفاده می‌کنند.

۱۱-۱- همکاران نزدیک شما (مدیران، زیر دستان، همترازان) صلاحیت لازم جهت تصدی مسئولیت محوله را دارا می‌باشند.

۱۲-۱- قومیت همکاران شما متأثر از قومیت مدیران سطوح مختلف می‌باشد.

## ۲- حاکمیت قانون و مقررات:

۱-۲- اقدامات و فعالیت‌هایی که در سازمان صورت می‌گیرد بر مبنای قانون، مقررات و ضوابط می‌باشد.  
۲-۲- روال کارها به گونه ای است که اگر اقدامات و فعالیت‌هایی بر خلاف مقررات، قوانین و ضوابط صورت پذیرد، مورد توجه جدی و عکس العمل قرار می‌گیرد.

۳-۲- کارکنان سازمان معتقدند که اقدام بر اساس قانون باعث رشد و تعالی کارکنان و سازمان می‌گردد.  
۴-۲- همه کارکنان سازمان معتقدند که هرگونه اقدام و فعالیت بایستی بر اساس قانون، مقررات و ضوابط انجام گیرد.  
۵-۲- اجرای هر چه بیشتر قوانین و مقررات و ضوابط در سازمان موجب کاهش اشکالات، نواقص و تعارضات سازمانی می‌گردد.

۶-۲- اجرای کامل و دقیق قانون موجب افزایش میزان و درجه صمیمیت در روابط میان کارکنان و مدیران می‌گردد.

۷-۲- کارکنان و مدیران به تعهد ناشی از شغل، وظیفه و حوزه مسئولیت خود پایبندی نشان می‌دهند.  
۸-۲- سازمان متعهدانه برای دستیابی به اهداف و رسالت خود و جلب رضایت ذینفعان تلاش می‌نماید.  
۹-۲- ساختار سازمان متناسب با اهداف و وظایف و مسئولیت‌های محوله است.  
۱۰-۲- در اجرای قوانین و مقررات اعمال سلیقه نمی‌شود. یعنی سوءاستفاده و سوءتعبیر قانونی انجام نمی‌شود.  
۱۱-۲- در اجرای قوانین و مقررات گزینشی عمل نمی‌شود.  
۱۲-۲- توجه به قوانین و مقررات و اجرای آنها یک ارزش سازمانی است.  
۱۳-۲- به دلیل حاکمیت قوانین و مقررات در سازمان، سردرگمی، در هم ریختگی و هرج و مرج وجود ندارد.  
۱۴-۲- قوانین و مقررات و ضوابط حاکم بر سازمان بر اساس نیازها، توقعات و واقعیات مورد تجدید نظر و بازنگری قرار می‌گیرد.

## ۳- شفافیت و ابهام‌گریزی:

۱-۳- آیین نامه‌ها، روش‌های اجرایی و دستور العمل‌ها مستند می‌باشند.  
۲-۳- اعمال کارکنان و اقدامات ایشان بر اساس آیین نامه‌ها، روش‌های اجرایی و دستور العمل‌های مستند و روشن انجام می‌گیرد.

۳-۳- اهداف، رسالت، مأموریت‌ها و استراتژی‌ها و برنامه‌های سازمان به صورت واضح و روشن تعیین گردیده و در اختیار آحاد کارکنان سازمان قرار داده شده است.

۴-۳- شرح وظائف و مسئولیت‌های هر بخش و هر فرد از آحاد کارکنان و مدیران بصورت روشن و مشخص تبیین و به ایشان اعلام گردیده است.

۵-۳- سیستم اطلاع رسانی و روابط عمومی سازمان به صورت دقیق، منظم و سریع اطلاعات را در معرض سمع و

نظر کارکنان، مدیران و ارباب رجوع قرار می‌دهد.

۳-۶- قوانین و مقررات، ضوابط و آیین نامه‌های مربوط به امور کارگزینی و رفاهی کارکنان بصورت روشن تبیین و در اختیار کارکنان قرار داده شده است.

۳-۷- کارهای سازمان به گونه‌ای ساده و روان تبیین گردیده و انجام می‌گردد.

۳-۸- کلیه امور در سازمان بصورت ساده و روان تبیین گردیده و انجام می‌گردد.

۳-۹- گردش اطلاعات در سازمان به گونه‌ای است که کارکنان احساس پنهان کاری نمی‌نمایند.

۳-۱۰- پنهان کاری در سازمان، از جانب هر کس انجام گردیده باشد مورد نکوهش قرار می‌گیرد.

۳-۱۱- اعمال، اقدامات و فعالیت‌هایی که در راستای شفاف سازی و سهولت، سادگی و روانی آنها انجام می‌شود، مورد تشویق همکاران و مدیران عالی سازمان قرار می‌گیرد.

#### ۴- روحیه کار جمعی:

۴-۱- مدیران سازمان علاقه، تمایل و توانایی کافی برای سازماندهی فعالیت‌های جمعی را دارند.

۴-۲- موفقیت در انجام امور به صورت تیمی مورد تشویق همکاران و مدیران عالی سازمان قرار می‌گیرند.

۴-۳- مدیران سطوح مختلف سازمان بر مشارکت کارکنان و همکاران در تصمیم‌سازی (برنامه‌ریزی) و تصمیم‌گیری در ابعاد گوناگون تأکید می‌نمایند.

۴-۴- در سازمان فعالیت‌های جمعی و تیم‌های نمونه مورد تشویق و ارتقاء قرار می‌گیرند.

۴-۵- برای ارتقاء سطح فعالیت‌های جمعی، همکاران و مدیران از اشتباهات غیرعمدی همکاران چشم‌پوشی می‌نمایند.

۴-۶- صداقت موجود در میان همکاران و مدیران باعث فراهم آمدن زمینه‌های فعالیت و مشارکت کارکنان گردیده است.

۴-۷- همکاران و مدیران با اخوت و برادری نسبت به هم برخورد می‌نمایند.

۴-۸- همکاران و مدیران با صبر، تحمل و بردباری، سعی در هماهنگ کردن افراد ضعیف و قوی برای ارتقاء سطح مشارکت در سازمان دارند.

۴-۹- تواضع مدیران سطوح مختلف و همچنین همکاران نسبت به یکدیگر، فعالیت جمعی را تشدید نموده است.

۴-۱۰- با همکاران و کارکنان خاطی، جاهل و غافل در انجام مسئولیت‌ها، با مدارا برخورد می‌شود.

#### ۵- نظم و انضباط سازمانی:

۵-۱- ساختار سازمان با وظائف محوله به کارکنان تناسب دارد.

۵-۲- وظائف و اختیارات کارکنان و مدیران سطوح مختلف به روشنی تبیین و در اختیار آنان قرار داده شده است.

۵-۳- سازمان دارای برنامه استراتژیک و عملیاتی مدون و مشخص ابلاغ شده می‌باشد به گونه‌ای که هر یک از کارکنان و مدیران فعالیت‌ها خود را براساس برنامه روزانه، هفتگی، ماهانه و سالانه انجام می‌دهند.

۵-۴- مدیران سطوح مختلف مطابق برنامه اقدامات خود و همکاران را سازماندهی، ارزیابی و نظارت می‌نمایند.

۵-۵- هرج و مرج و بهم ریختگی در سازمان دیده نمی‌شود.

۵-۶- آشفتگی و آشوب در سازمان، توسط مدیران سطوح مختلف و همکاران با عکس‌العمل جدی، همگانی و خود جوش برطرف می‌شود.

۵-۷- میزان تأخیر و غیبت غیر موجه در سازمان بسیار اندک می‌باشد.

- ۸-۵- موارد تخلف از قوانین، مقررات و ضوابط، آیین نامه‌ها و دستور العمل‌ها اندک می‌باشد.
- ۹-۵- مدیران و کارکنان سازمان قوانین، مقررات و ضوابط را بر نظرات و سلیقه‌های شخصی خود در هر شرایطی ترجیح می‌دهند.
- ۱۰-۵- کارکنان و مدیران برای اصلاح برنامه‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و قوانین، مقررات و ضوابط نیازمند اصلاح اقدام می‌نمایند.
- ۱۱-۵- همکاران در صورت بروز یا مشاهده حادثه، اشتباه یا تخلف از همکاران دیگر، نسبت به اصلاح آن اقدام می‌نمایند.
- ۱۲-۵- مدیران عالی سازمان هر گونه اشتباه، تخلف، حادثه یا ضایعه‌ای را سریعاً تشخیص می‌دهند.
- ۱۳-۵- حوادث کاری در سازمان و همچنین میزان وقوع خطا و اشتباه در محیط کاری اندک می‌باشد.
- ۱۴-۵- کارها به موقع (سر وقت) و بصورت دقیق انجام می‌شوند.
- ۱۵-۵- به ندرت جلسات همکاران (مدیران و کارکنان) لغو می‌گردد.
- ۱۶-۵- بودجه تخصیص یافته به هر بخش براساس برنامه هزینه می‌گردد.
- ۱۷-۱۵- سازمان هیچگاه در پایان سال با کمبود یا اضافه بودجه غیر قابل توجیه مواجه نبوده است.
- ۱۸-۱۵- سفارشات و تعهدات انجام نشده بسیار اندک می‌باشد.
- ۱۹-۵- رفت و آمد و تعویض مدیران موجب اخلال در انجام وظائف، مسئولیت‌ها و تعلیق برنامه‌ها نمی‌گردد.
- ۲۰-۵- همکاران با قوانین و مقررات و ضوابط سازمان بصورت متصلب و خشک برخورد نمی‌کنند.

## ۶. بصیرت و خلاقیت

- ۱-۶- سازمان با آینده‌نگری و تحلیل علمی از روندهای جاری و آتی اطلاع حاصل نموده و آمادگی لازم را برای مواجهه با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصت‌های محتمل کسب نموده است.
- ۲-۶- کارکنان خلاق و نوآور در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرند.
- ۳-۶- آن قدر آزادی در سازمان وجود دارد که همکاران بتوانند فعالیت‌های خلاقانه و ابتکاری را سازماندهی، برنامه‌ریزی و اجرا نمایند.
- ۴-۶- کارکنانی که برای دستیابی به روش‌ها و نتایج نوین و بدیع اقداماتی را به انجام می‌رسانند و ترس از شکست و یا عدم موفقیت خود ندارند.
- ۵-۶- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان بی‌وقفه در حال مطالعه و بررسی مشکلات و حل مسائل فعلی و پیش روی سازمان می‌باشند.
- ۶-۶- پژوهش‌هایی که در راستای اهداف، رسالت و برنامه‌های مصوب سازمان باشند مورد تشویق مادی و معنوی قرار می‌گیرند.
- ۷-۶- پیمائش‌های، ابتکارات، ابداعات و اختراعات کارکنان به نام ایشان مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مالکیت معنوی صاحب اثر احترام گذارده می‌شود.
- ۸-۶- کارکنان سازمان شجاعت و شهامت لازم برای ابراز نظر و عقیده، ارائه طرح و برنامه مورد نظر خود را دارند.
- ۹-۶- فعالیت و مسئولیت‌های کارکنان از بدو استخدام تا پایان زمان بازنشستگی متنوع می‌باشد.
- ۱۰-۶- سازمان با برخی از اقدامات بدیع و نوآورانه‌ای که در راستای تحقق اهداف، رسالت و استراتژی‌های خود در طی سالیان گذشته به انجام رسانده توانسته است که همگان را شگفت زده نماید.

۱۱-۶- کارکنان سازمان آنچنان توانایی دارند که با ابداع روش‌ها و برنامه‌های نوین رسانه‌ای همه را شگفت زده نمایند.

۱۲-۶- سطح علمی کارکنان سازمان روز به روز در حال ارتقاء و غنی شدن است.

۱۳-۶- اقدامات کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان از مصادیق بارز شعار "هر روز بهتر از دیروز" است.

۱۴-۶- توانایی‌های مختلف سازمان آن را به سازمانی پیشتاز و پیشگام در مقایسه با سایر رسانه‌هایی داخلی و خارجی تبدیل نموده است، بگونه‌ای که تصور نمی‌شود که حتی در آینده دور، رقیبی برای سازمان پیدا شود.

۱۵-۶- خلاقیت، نوآوری و ابداع به صورت فردی و گروهی در سازمان نهادینه شده است.

## ۷- رشد و تعالی سازمان

۱-۷- کارکنان و سازمان احساس می‌نمایند که به صورت روز افزون سازمان و کارکنان آن در حال رشد کیفی و معنوی هستند.

۲-۷- رشد و کمال فردی و سازمانی روندی نهادینه و خود افزا دارد.

۳-۷- کیفیت و معنویت امور بر کمیت و مادیت در سازمان تقدم دارد.

۴-۷- مدیران سطوح مختلف و همکاران هر کدام الگو و راهنمای علمی و عملی برای رشد و کمال فردی و سازمانی اند.

۵-۷- شایستگی و کمال فردی برای راهیابی به سازمان و طی مراتب و مدارج ترقی و تصدی مسئولیت کاملاً تعیین کننده می‌باشد.

۶-۷- ارتقاء سازمانی، با رشد و کمال فردی توأم می‌باشد.

۷-۷- به کارکنان بر اساس علایق و تمایلات ایشان وظایف و مسئولیت و مدیریت محول می‌گردد.

۸-۷- انجام وظائف سازمانی برای کارکنان سازمان فرصت لازم و کافی برای انجام امور عبادی و معنوی فراهم می‌آورد.

۹-۷- میزان و چگونگی انجام مسئولیت‌های اداری و سازمانی به گونه‌ای است که فرصت لازم برای تفکر برای کارکنان را فراهم می‌آورد.

۱۰-۷- روال امور به گونه‌ای تنظیم گردیده است که تحقق شعار "هر روز بهتر از دیروز" را با تلاش فردی تضمین کرده است.

۱۱-۷- رشد و کمال فردی با رشد و کمال سازمانی هیچگونه تضاد و تقابلی ندارد.

۱۲-۷- کارکنان و مدیران سطوح عالی برای کارکنان سطوح میانی و آنان برای سطوح عملیاتی به عنوان الگو تلقی می‌شوند.

## ۸- وجدان کاری

۱-۸- کارکنان سازمان با تمام وجود در خدمت اهداف و منافع سازمان می‌باشند.

۲-۸- کارکنان سازمان بصورت خودانگیخته فعالیت می‌نمایند.

۳-۸- صمیمیت و اعتماد متقابل در سازمان به حدی است که برخی معتقدند افزایش بهره‌وری کارکنان از آن ناشی شده است.

۴-۸- کارکنان سازمان مسئولیت پذیرند.

۵-۸- کارکنان سازمان به گونه‌ای نسبت به مسئولیت‌ها و وظائف خود اقدام می‌کنند که مدیران خود را از انجام

بعضی وظائف مدیریتی بی نیاز می‌دانند.

۸-۶- کارکنان سازمان به گونه ای به اصلاح اشتباهات، خطاها و جبران تخلفات خود و یکدیگر اهتمام می‌نمایند که مسئولان و کارکنان نظارت و ارزیابی و بازرسی سازمان به دنبال تعریف مسئولیت و وظائف دیگری برای خود می‌باشند.

۸-۷- کارکنان سازمان، افرادی امانت دار می‌باشند و برای حفظ اموال و دارایی‌های سازمان هر گونه اقدامی را که لازم باشد به انجام می‌رسانند.

۸-۸- کارکنان و مدیران سازمان فعالیت‌ها خود را با انجام نظارت، بازرسی و ارزیابی کامل می‌دانند.

۸-۹- کارکنان سازمان آنقدر صمیمی هستند که اشتباهات و خطاهای یکدیگر را نادیده می‌گیرند.

۸-۱۰- هر چه اعتقادات دینی و مذهبی و تعلقات ملی و میهنی کارکنان بیشتر می‌باشد فعالیت و از خود گذشتگی بیشتری در آنها مشهود است.

۸-۱۱- سخت کوشی و جدیت در اغلب کارکنان سازمان کاملاً مشهود است.

### ۹- برتری مصالح و منافع ملی و سازمانی بر منافع و مصالح فردی و گروهی و بخشی

۹-۱- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان مصالح ملی را بر منافع سازمانی ترجیح می‌دهند.

۹-۲- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان مصالح ملی را بر منافع سازمانی ترجیح می‌دهند.

۹-۳- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان مصالح سازمان را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند.

۹-۴- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان مصالح سازمان را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند.

۹-۵- منافع و مصالح سازمان با منافع و مصالح ملی و مصالح کارکنان همراستا می‌باشد و کارکنان احساس تضاد و تقابل بین آنها نمی‌کنند.

۹-۶- حاصل موقعیت‌های مادی و معنوی سازمان به صورت روشن و واضحی نصیب کارکنان آن نیز می‌شود.

۹-۷- کارکنان سازمان در منافع و مضار فعالیت‌های سازمان خود را سهیم می‌دانند.

۹-۸- عدالت، توازن و مساوات در سازمان برقرار می‌باشد.

۹-۹- کارکنان و مدیران سازمان تعصبات قومی و قبیله ای ندارند.

۹-۱۰- حساب و کتاب سازمان روشن و شفاف می‌باشد.

۹-۱۱- کارکنان سازمان برای حفظ سازمان و دستیابی آن به اهدافش از خود گذشتگی می‌نمایند.

### ۱۰- اخلاق و تقوای سازمانی

۱۰-۱- اعتقادات دینی و مذهبی قوی در کارکنان سازمان رکن اصلی شخصیت آنها را تشکیل می‌دهد.

۱۰-۲- کارکنان سازمان کارکنانی مؤمن و متعهد می‌باشند.

۱۰-۳- کارکنان سازمان دارای حد بالایی از کرامت انسانی و عزت نفس می‌باشند.

۱۰-۴- توکل به خدا در هر حال، سر لوجه همه اقدامات و فعالیت‌ها در سازمان می‌باشد.

۱۰-۵- کارکنان سازمان به آینده سازمان و فعالیت‌های خود خوشبین هستند.

۱۰-۶- ارزش‌های اصیل انقلاب اسلامی مورد توجه کارکنان سازمان می‌باشد.

۱۰-۷- چاپلوسی و تملق در میان کارکنان سازمان جایگاهی ندارد.

۱۰-۸- روابط زن و مرد، مطلوب و در قالب ارزش‌های مقبول است.

۱۰-۹- در سازمان بر مبنای موازین شرع و قانون می‌باشد.

۱۰-۱۰- کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان خود را موظف به رعایت حقوق زیر دستان، همترازان و بالادستان می‌دانند.

۱۰-۱۱- تعارضات فردی و بخشی به دلیل حاکمیت اخلاق اسلامی در سازمان در حداقل خود می‌باشد.

۱۰-۱۲- تخلفات و ضایعات در سازمان در پرتو حاکمیت انسانی و سازمانی در حائل خود می‌باشد.

۱۰-۱۳- امر به معروف و نهی از منکر در سازمان به صورت یک سنت حسنه رایج و همه نسبت به تخلفات و اشکالات و ضایعات حساس می‌باشند.

۱۰-۱۴- زیر آب زنی، غیبت و تهمت در سازمان وجود ندارد و اگر افرادی به امور فوق تمایل نشان دهند تحت تأثیر همکاران و مدیران مجبور به تغییر روحیه و رویه خود می‌گردند.

### ۱۱- تعلق سازمانی و عرق ملی

۱۱-۱- کارکنان سازمان از عضویت خود در سازمان بر خود می‌بالند و به آن افتخار می‌کنند.

۱۱-۲- کارکنان سازمان نفع و ضرر سازمان را نفع و ضرر خود می‌دانند.

۱۱-۳- عضویت در سازمان برای کارکنان سازمان پرستیژ اجتماعی بوجود می‌آورد.

۱۱-۴- سازمان در خوش و ناخوشی‌ها در کنار کارکنان خود می‌باشد.

۱۱-۵- سازمان از کارکنان خود در هر شرایطی پشتیبانی مادی و معنوی به عمل می‌آورد.

۱۱-۶- کارکنان سازمان از سازمان، کارکنان و مدیران رضایت دارند.

۱۱-۷- کارکنان رفتار سازمان و همکاران خود را عادلانه می‌دانند.

۱۱-۸- انتظارات کارکنان با واقعیات و شرایط و امکانات سازمان برای کارکنان، تطابق دارد.

۱۱-۹- اگر برای سازمان مسأله‌ای به وجود آید کارکنان سازمان خود را موظف به دفاع از سازمان می‌دانند.

۱۱-۱۰- در صورتی که پیشنهاد شغلی مشابه در سازمانی دیگر به کارکنان بشود، کارکنان سازمان در هر صورت ترجیح می‌دهند به همکاری با سازمان ادامه دهند.

### ۱۲- جو سازمانی

۱۲-۱- هر چند گاه یکبار موضوعی خاص در سازمان میان همکاران بحث روز است.

۱۲-۲- کارکنان سازمان تحت تأثیر مد قرار نمی‌گیرند.

۱۲-۳- همکاران و سازمان بسرعت تحت تأثیر وقایع و حوادثی که در بیرون سازمان بوقوع می‌پیوندد قرار نمی‌گیرند.

۱۲-۴- شرایط و وضعیت فرهنگی کشور بر شرایط و وضعیت فرهنگی سازمان و کارکنان مؤثر است.

۱۲-۵- کارکنان سازمان عموماً نسبت به رسانه‌های رقیب بی تفاوتند (علی احمدی و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۳۸۳: ۲۱۵-۲۰۲).

### جمع بندی

در آخرین فصل از در سنامه مدیریت فرهنگ سازمانی به موضوع ارزیابی فرهنگ موجود توجه گردید. اگر مدیران تمایل داشته باشند وضعیت فرهنگی حاکم بر سازمان خود را که تعیین کننده نوع رفتار و عملکرد افراد و واحدهای سازمان می باشد اندازه گیری نموده و به نقاط قوت و ضعف آن پی ببرند، می توانند از شاخص هایی که در این فصل معرفی گردید بهره لازم را ببرند. مهمترین شاخص های مطرح شده عبارت بودند از نظم پذیری و رعایت قوانین، میزان فرد گرایی یا جمع گرایی، میزان اهمیت دادن به زمان، میزان تهور، جسارت، اعتماد به نفس و پشتکار، تعهد و وجدان کاری، میزان اهمیت به شایستگی و دانش و تخصص، میزان ریسک پذیری، میزان تمایلات مذهبی و اخلاقی، میزان اعتماد به افراد، میزان شفافیت و ابهام گریزی، روحیه کار جمعی، میزان نظم و انضباط سازمانی، درجه خلایقیت و نوآوری، رشد و تعالی سازمان، وجدان کاری، برتری مصالح و منافع ملی و سازمانی بر منافع و مصالح فردی، گروهی و بخشی، اخلاق و تقوای سازمانی، تعلق سازمانی و عرق ملی و جو غالب سازمانی. این شاخص ها می تواند با توجه به شرایط سازمان ها دستکاری شده و به پرسشنامه های متناسب با هر سازمان تبدیل گردد.

### پرسش های دوباره اندیشیدن

- به نظر شما مطالعه و ارزیابی فرهنگ سازمانی برای مدیران و سازمان ها چه اهمیتی می تواند داشته باشد؟
- شش مورد از کلیدی ترین شاخص هایی که می توان در ارزیابی فرهنگ سازمان مورد استفاده قرار داد را با ذکر دلیل اهمیت آنها نام ببرید.
- به نظر شما پرسشنامه ابزار مناسبی برای درک فرهنگ حاکم بر یک سازمان هست؟ بحث کنید.

### معرفی منابع بیشتر برای مطالعه

- خضاف مفرد، حسین و باقری نصرآبادی، محسن (۱۳۹۵)، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۴۶-۲۷.
- دیلمقانی، مریم؛ فهیم نیا، فاطمه و ابویی، محمد (۱۳۹۵)، طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۰۷-۳۸۹.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران. سیمای جوان.
- علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد؛ ذبیحی، علی (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، تهران.
- مبلغی، مصطفی و دانش، الهام (۱۳۹۳). بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون، فصلنامه مدیریت بهره وری، شماره ۳۱، صص ۱۲۴-۱۰۱.
- N. M. Ashkanasy, "The Case for Culture," in *Debating Organization*, ed. R. Westwood and S. Clegg (Malden, MA: Blackwell, ۲۰۰۳).
- J. J. van Muijen, "Organizational Culture," in *A Handbook of Work and Organizational Psychology: Organizational Psychology*, 2nd ed., ed. P. J. D. Drenth, H. Thierry, and C. J. de Wolff (East Sussex, UK: Psychology Press, ۱۹۹۸).

- Ott, *The Organizational Culture Perspective*, Aldershot, England: Gower, ۱۹۸۹
- M. O. Jones, *Studying Organizational Symbolism: What, How, Why?* Thousand Oaks, CA: Sage, ۱۹۹۶.
- Mobley, H. ; Wang, L. ; Fang K. (۲۰۰۵). "Organizational culture: Measuring and developing it in your organization". *Harvard Business Review China*,.



## منابع

۱. آرچریس، کریس (۱۳۹۲). دام‌های سازمانی، مه‌زیار کاظمی و دیگران ( مترجمین )، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا.
۲. آقای، رضا؛ آقای، میلاد و آقای، اصغر(۱۳۹۲). بررسی رابطه میان فرسودگی شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۵، شماره ۴، صفحه ۱۸-۱.
۳. ابراهیم زاده، سودابه و قدمی، محسن. (۱۳۹۳). مولفه‌های فرهنگ سازمانی و نقش آن بر بهبود مدیریت تحول، فصلنامه مدیریت فرهنگی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۲۷-۳۷.
۴. انصاری، محمدعلی؛ شائمی برزکی، علی و صفری، علی. (۱۳۹۰). ارائه الگوی مدیریت فرهنگ سازمانی با رویکرد زمینه‌ای، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۲، شماره پیاپی ۴۲، شماره ۲، صص ۱۴۲-۱۲۱.
۵. ایران نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی (در عصر جهانی شدن)، چاپ سوم، انتشارات مدیران.
۶. جونز، گرت(۱۳۹۱)، ثوری، طراحی و تغییر سازمانی، حسین صفر زاده و محمد رضا دارائی (مترجمین) انتشارات مؤسسه ی کتاب مهربان نشر، چاپ دوم، تهران.
۷. خانکا، اس. اس. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی. ترجمه غلامرضا شمس، تهران: انتشارات آبیژ.
۸. خجسته باقرزاده، حسن؛ جهان‌شاهی، امید؛ دلاور، علی و سلطانی‌فر، محمد. (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روزنامه‌نگاران روزنامه‌های سراسری چاپ تهران، فصلنامه مطالعات رسانه‌ای، دوره ۱۰، شماره ۲ (پیاپی ۲۹)، صفحه ۷۵-۸۸.
۹. خضاف مفرد، حسین و باقری نصرآبادی، محسن(۱۳۹۵)، الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب با رویکرد جهادی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۱، صص ۲۷-۴۶.
۱۰. دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی اصغر و براتی‌الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۸، صص ۸۲-۶۱.
۱۱. درودی هما و کنگری، سهیلا. (۱۳۹۳). تبیین رابطه فرهنگ سازمانی در بالندگی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۲۱.
۱۲. دیلمقانی، مریم؛ فهیم‌نیا، فاطمه و ابویی، محمد(۱۳۹۵)، طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۳۸۹-۴۰۷.
۱۳. رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی ای. (۱۳۹۲). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد نقی زاده مطلق، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۱۴. رسته مقدم، آرش؛ رحیمیان حمیدو عباس پور، عباس. (۱۳۹۲). شناسایی چالش‌های فرهنگ سازمانی و پیشنهاد راهکارهای تغییر آن مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی شهر تهران، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۴، صص ۱۱۱-۱۳۵.
۱۵. شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی. چاپ اول. تهران. سیمای جوان.
۱۶. شریف زاده، فتاح؛ بازیار، امین و تیرجو، اختر. (۱۳۹۲). تأثیر فرهنگ سازمانی و اخلاق حرفه‌ای بر اثربخشی سازمان، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۲، شماره ۱، صص ۲۸-۷.
۱۷. شیخعلی‌زاده هریس، محبوب. (۱۳۹۴). تأثیر فرهنگ سازمانی بر میزان تعهد سازمانی مدیران ورزشی، دوره ۱۱، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، شماره ۲۲، صص ۲۰۰-۱۹۱.
۱۸. صالحی، سید محمدرضا؛ میر سپاسی، ناصر و فرهنگی، علی اکبر (۱۳۹۴). شناسایی فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳، صص ۸۷۸-۸۵۷.
۱۹. طوسی، محمد علی، (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران.
۲۰. عسگریان، محمد (۱۳۸۸). مفهوم‌شناسی فرهنگ، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، ۶ (۲۴): ۱۰۱ - ۱۲۴.
۲۱. علامه، سید محسن؛ نوربخش، عسگر و خزایی، جواد (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمانی: تأکید بر نقش تسهیم دانش و چابکی سازمانی با رویکرد کارت امتیازی متوازن، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۴۷۴-۴۵۴.
۲۲. علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، حسین؛ مالکی، ناصر؛ نصر اصفهانی، محمد؛ ذبیحی، علی (۱۳۸۳)، شناخت فرهنگ، فرهنگ سازمانی و مدیریت آن، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، تهران.
۲۳. فیض، داوود؛ اکبرزاده، مرتضی و زنگیان، سمیه (۱۳۹۴). طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانیو تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۶۶-۴۷.
۲۴. قدمی، محسن و علی نیا، پریسا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی با استفاده از مدل گلوب، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۲، صص ۳۶-۲۹.
۲۵. قلتاش، عباس. (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی با رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۳، صص ۱۲۸-۱۱۵.
۲۶. کاظمی، صدرالدین؛ عنایتی، بهروز و کاظمی، احمد رضا (۱۳۹۳). شناسایی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و پویایی گروهی کارکنان، فصلنامه مدیریت، سال ۱۱، شماره ۳۵، صص ۴۷-۳۵.
۲۷. کردنائیچ، اسداله؛ فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا. (۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی حلقه مفقوده شفافیت سازمانی و عملکرد سازمان، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، صص ۱۸۹-۱۷۳.

۲۸. مبلغی، مصطفی و دانش، الهام (۱۳۹۳). بررسی متغیرهای مؤثر بر فرهنگ سازمانی در جهت بهبود فرهنگ و بهره‌وری سازمانی در صنعت بیمه با استفاده از مدل دنیسون، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، شماره ۳۱، صص ۱۰۱-۱۲۴.
۲۹. محمد پور زرنندی، حسین؛ رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزداآبادی، سید محسن. (۱۳۹۳). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت تغییر کارکنان بانک شهر، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۹، صص ۲۸-۱۵.
۳۰. مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه (۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی دوسو توان و عملکرد، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۲، صص ۱۲۴۵-۱۲۶۶.
۳۱. منوریان، عباس؛ قلی پور، آریین؛ احمدی، حیدر و شعبانی، اسماعیل. (۱۳۹۱). شناسایی فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزشهای رقابتی کوئین و تأثیر آن بر فرایندهای نظام جذب مدیریت منابع انسانی، پژوهشنامه بیمه، سال ۲۷، شماره یک، صص ۲۵-۴۸.
۳۲. نلسون، دبرا و کوئیک، جیمز، (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی، عبدالزهره نعامی (مترجم)، انتشارات دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
۳۳. هاروی، دونالد و براون، دونالد، (۱۳۷۷)، رویکرد تجربی به توسعه سازمان، عباس محمد زاده (مترجم)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، تهران.
۳۴. هچ، ماری و کانلیف، آن. (۱۳۸۹)، نظریه سازمان: مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن، حسن دانایی فرد (مترجم)، انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، تهران، چاپ اول.
۳۵. Abu-Jarad, I. Y. , Yusof , N. A. , & Nikbin , D. (۲۰۱۰). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*, ۱(۳), ۲۶-۴۶.
۳۶. Griffin, Ricky W. and Moorhead, Gregory (۲۰۱۴) *Organizational behavior: managing people and organizations* (۱۳th Ed. ). South-Western, Cengage Learning.
۳۷. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (۲۰۱۱). *Organizational behavior* (۱۳th Ed. ). Cincinnati, OH: South-Western College.
۳۸. Hill, C. W. L. , & Mcshane, S. (۲۰۰۸). *Principles of Management*. (First ed. ) New York: McGraw-Hill.
۳۹. Luthans, Fred. (۲۰۱۱). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. ۱۲th Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
۴۰. Nelsi Wisna. (۲۰۱۳). "Organizational culture and its impact on the quality of accounting information systems, *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol. ۸۲. No. ۲, ۲۶۶-۲۷۲.
۴۱. Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. (۱۹۸۲). *In Search of Excellence - Lessons from a America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.

۴۲. Pilat, M. (۲۰۱۶). how organizational culture influences on building and developing a learning organization, Forum Scientiae Oeconomia ,Volume ۴ (۲۰۱۶) No. ۱۸۲-۹۲.
۴۳. putthiwani C. (۲۰۱۵). Exploring the Impact of Organizational Culture on Employees in Multinational Enterprise: A Qualitative Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences. ۲۰۷, ۴۸۳-۴۹۱.
۴۴. S. Treven, M. Mulej, M. Lynn. ( ۲۰۰۸) The impact of culture on organizational behavior, Management, Vol. ۱۳, ۲۰۰۸, ۲, pp. ۲۷-۳۹.
۴۵. T. J. Peters and R. H. Waterman Jr. ( ۱۹۸۲). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row,, p. ۱۰۳.

# نمایه موضوعی

ح	حقوق مالکیت ۱۲۰	ا	ابزارهای انتقال فرهنگ سازمانی ۵۱۰ ابعاد فرهنگ سازمانی ۸۰ ادگار شاین ۵۰، ۶، ۲۲، ۴۴ ارزشیابی عملکرد ۷۰۰ ارزشیابی فرهنگ سازمانی ۴۰، ۷۵، ۷۸، ۸۶ اصول اخلاقی ۱۱۰ انتقال فرهنگ سازمانی ۳۰، ۴۳، ۴۴ اندازه گیری فرهنگ سازمانی ۴۰، ۷۹ انضباط سازمانی ۸۱، ۸۶ انوع فرهنگ سازمانی ۳۰۰ اهمیت فرهنگ سازمانی ۱۴۰ ایجاد و انتقال فرهنگ سازمانی ۳۰، ۴۶
خ	خلأ فرهنگی ۲۰۰ خلاقیت ۹۰، ۱۴، ۱۶، ۲۱، ۲۸، ۳۵، ۶۹، ۸۲، ۸۳	پ	پرورش فرهنگ سازمانی ۴۰، ۶۶، ۶۷، ۶۹، ۷۰، ۷۳
د	داستان‌ها ۵۰، ۴۴، ۵۱، ۵۵، ۶۳، ۶۸ دنيسون ۲۶۰	ت	تعالی سازمان ۸۳۰، ۸۶ تعریف فرهنگ سازمانی ۳۰، ۴، ۶، ۲۲ تعهد اعضاء سازمان ۶۸۰، ۷۵ تغییر فرهنگ سازمانی ۴۰، ۶۱، ۶۲
ر	رهبری نمادین ۷۱۰، ۷۲ ریسک پذیری ۳۱۰، ۶۴، ۷۳، ۷۴، ۷۹، ۸۶	ج	جامعه پذیری ۳۰، ۴۸، ۵۰، ۵۶، ۵۷ جو سازمانی ۳۵۰، ۸۵
ز	زبان ۶۰، ۱۳، ۱۵، ۲۱، ۳۴، ۳۵، ۴۰، ۵۱		
س	ساختار سازمانی ۱۰، ۱۳، ۲۱، ۵۸ سانن فلد ۲۹۰ سطوح فرهنگ سازمانی ۶۰ سنجش فرهنگ سازمانی ۴۰، ۷۷		

ش	ک
شایسته سالاری ۷۹, ۷۸۰	کریس آرچریس ۵۰
شفافیت ۱۰۰, ۲۱, ۲۲, ۸۰, ۸۶	
شکست تغییرات فرهنگی ۴۰, ۶۴	گ
	گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی ۲۵۰
ف	م
فرهنگ اخلاقی ۳۰, ۵۲, ۵۶, ۵۷	مدل‌های مبتنی بر ابعاد فرهنگ سازمانی ۳۱۰
فرهنگ آکادمیک ۲۹۰	مدل‌های فرهنگ سازمانی بعد محور ۳۷۰
فرهنگ باشگاهی ۲۹۰	مدل‌های فرهنگ سازمانی خصیصه محور ۳۵۰
فرهنگ به مثابه درخت ۳۴۰	مدل‌های کارکرد محور ۳۷۰
فرهنگ تیم بیس بال- ۲۹۰	مدیریت فرهنگ سازمان ۶۵۰
فرهنگ حساس نسبت به مشتری ۳۰, ۵۳, ۵۴, ۵۵, ۵۶	مراسم ۳۰, ۶, ۳۳, ۴۴, ۵۱, ۵۵, ۵۷
فرهنگ سازمانی دوسو توان ۳۳۰	مقاومت ۴۰, ۳۵, ۶۲, ۶۴, ۶۷, ۷۹
فرهنگ سازمانی سازگار ۳۱۰	منشأ فرهنگ سازمانی ۱۱۰
فرهنگ سازمانی متناسب ۳۴۰	
فرهنگ سازمانی ناسازگار ۳۱۰	ن
فرهنگ سازمانی مطلوب ۶۶۰, ۶۷, ۶۸, ۷۳	نظام مشارکت ۷۰۰
فرهنگ سنگری (تدافعی)- ۳۰۰	نقش مدیران ۳۰, ۴۳, ۴۴, ۵۵
فرهنگ ضعیف ۳۱۰, ۳۳, ۳۸, ۵۲, ۶۳, ۷۳, ۷۴	نمادها ۱۰, ۳, ۱۵, ۲۱, ۳۴, ۵۱, ۵۸, ۶۳, ۷۱
فرهنگ قوی ۱۶۰, ۱۷, ۲۷, ۳۳, ۳۸	
ک	و
کارکردهای غیر اثربخش فرهنگ سازمانی ۱۹۰	وجدان کاری ۷۸۰, ۸۳, ۸۶
کارکردهای مثبت فرهنگ سازمانی ۱۵۰	ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ۹۰

## کلید پرسش های چهار گزینه ای

فصل سوم		فصل دوم		فصل اول	
الف	۱	ج	۱	ب	۱
الف	۲	ب	۲	ب	۲
ب	۳	الف	۳	ب	۳
ب	۴	الف	۴	ج	۴
الف	۵	د	۵	د	۵
الف	۶	الف	۶	الف	۶
ب	۷	الف	۷	د	۷
ب	۸	ب	۸	الف	۸
الف	۹	د	۹	د	۹
الف	۱۰	ج	۱۰	الف	۱۰
ج	۱۱	د	۱۱	ج	۱۱
د	۱۲	ب	۱۲	ب	۱۲
ج	۱۳	ب	۱۳	ج	۱۳
د	۱۴	الف	۱۴	ب	۱۴
الف	۱۵	الف	۱۵	الف	۱۵
				فصل چهارم	
				ب	۱
				الف	۲
				ج	۳
				الف	۴
				ج	۵
				الف	۶
				د	۷
				الف	۸
				د	۹
				د	۱۰