

# Organizational Culture

حسن بنیادیان

## مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است.

## مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر ( 1832-1917 ) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت.

یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید.

نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هرچند تاکنون به‌طور کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند. در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت که فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار با یکدیگر، مجموعه‌ای از ارزشها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد.

به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از يك نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به عنوان يك پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد.

### پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

1- فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد.

2- در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

### تعریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای يك جامعه است.

از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی يك قوم یا ملت.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر

توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.

به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترك اعضاى يك گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری يك جامعه یا ملت تعریف می‌شود.

### ویژگیهای فرهنگ

با بررسیهای زیادی که از فرهنگهای مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوتهاى موجود، همه فرهنگها دارای ویژگیهایی هستند که تعدادی از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

1- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

2- فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عاداتهای آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند.

3- فرهنگ اجتماعی است عاداتهای فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک اند.

4- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.

5- فرهنگ خشنودی‌بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهدۀ تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمانهای عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد يك جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.

6- فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

7- فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

همچنین فردلو تانز نیز شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می‌کند:

- قابل یادگیری است.
- اشتراکی است.
- از يك نسل به نسل دیگر قابل انتقال است.
- نمادی است. (استفاده از يك چیز برای نشان دادن چیز دیگری).
- دارای الگو است. (تغییر در يك بخش به تغییرات در بخش دیگر منجر می‌شود).
- قابل تعدیل است.

با توجه به مفهوم فرهنگ و ویژگیهای آن می‌توان نتیجه گرفت که رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متکی است. باورهایی را فرهنگی می‌گوییم که به صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشأ این باورها متفاوت است. گاهی ریشه در شرایط تاریخی یا جغرافیایی یا مذهبی یا حوادث ویژه و یا در علم دارد. ولی آنچه که مسلم است این است که بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می‌شوند و یا همچنین می‌تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود.

### تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به‌عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند يك پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان يك وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن يك گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دواير، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگیها بودند. ولی

واقعیت این است که يك سازمان بیش از اینهاست و مانند يك فرد دارای شخصیت است.

هنگامی که يك سازمان به صورت يك نهاد درمی آید دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت يك نهاد درمی آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد.

سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- 1- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.
- 2- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- 3- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.
- 4- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.
- 5- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترك سازمان را میسر می کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترك سازمانی را دنبال می کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می نماید. اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می یابیم.

مفهوم فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی دربارهٔ فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان يك استعاره برای نظم و تربیت است درحالی‌که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا دربارهٔ چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در يك سازمان مانند شخصیت در يك انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همهٔ اعضاء اتفاق نظر دارند که يك دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درك چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوهٔ ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

### تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترك است که اعضاء نسبت به يك سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفكيك دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرچریس، 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 به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند:

يك 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 يك روش صحیح برای درك، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد يك سازمان دارای ارزشهای مشترك، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترك افراد سازمان تعریف می‌کند.

به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترك اعضای يك سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علی‌رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادي که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که يك سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترك حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان يك پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

## ویژگیهای فرهنگ سازمانی

- در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضا نسبت به يك سازمان بدانیم، يك سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. 10 ویژگی عبارتند از:
- 1- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
  - 2- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپرازی کنند.
  - 3- رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
  - 4- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
  - 5- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
  - 6- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
  - 7- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرفی خود می‌دانند.
  - 8- 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.
  - 9- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
  - 10- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.

جیمز پرسبی همین ویژگیها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

1- هویت یا شخصیت افراد

2- اهمیت کار گروهی

3- نگرش کارکنان

4- یکپارچگی

5- کنترل و سرپرستی

6- ریسک‌پذیری

7- میزان پاداش

8- میزان تضاد

9- میزان حمایت و راهنمایی مدیریت

10- نگرش سازمان (در مورد اهداف)

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، 10 ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

عملکرد، صداقت، رقابت، روحیه کار گروهی، روحیه سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، موفقیت‌های فردی، وفاداری و سابقه تاریخی سازمان.

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این 10 ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترك آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

### عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزشها و باورها) لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه

پایه‌ای و یا شالوده‌ی اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل‌دهنده فرهنگ سازمان عبارت‌اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات. در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

**ارزشها:** ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به‌عنوان راه‌حلهای معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

**باورها:** مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروههای کاری و یا جمع شدن در کنار آب‌سردکن برای پچ‌پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به‌طور کلی باورهای شکل‌دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این‌صورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اختلال و مانع حرکت سازمان به‌سوی هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین‌کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به‌طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به‌ندرت تغییر می‌کنند درحالی‌که باورهای روزمره، به‌رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

**فرآیند اجتماعی سازمان:** عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها به صورت آموزشهای توجیهی و قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج به آنها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

**سنتها و تشریفات:** سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهماییها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

**اسطوره‌ها:** نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود بیالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به طوری که در سطح عمیق‌تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهای مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزشها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص

می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به‌طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

- 1. مصنوعات و ابداعات:** این سطح شامل تمام پدیده‌هایی که يك فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود. مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستانها، جشنها، این سطح قابل مشاهده است.
- 2. ارزشهای حمایتی:** شامل ارزشهایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در يك وضعیت جدید يك فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.
- 3. مفروضات اساسی:** که شامل عقایدی است در مورد اینکه يك سازمان چگونه باید عمل کند. به‌عنوان مثال تصمیم‌گیری در يك سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

### چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به‌صورت يك واحد كوچك تأسيس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به‌سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. درحقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به‌تدریج که سیستمهای پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر

کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین نوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروههای کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب يك فرهنگ تداوم می‌یابد.

استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری يك فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

1- **گزینش:** 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 باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزشهایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

2. **مدیریت عالی سازمان:** مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

3. **جامعه‌پذیری:** مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.

**جامعه‌پذیری کارکنان شامل سه مرحله می‌شود:**

- **مرحله پیش از ورود:** این مرحله مربوط به آموزشها و یادگیریهای است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

- **مرحله رویارویی:** در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً درمی‌یابد که در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

- **مرحله دگرپرسی یا تحول جامع:** در این مرحله فرد استخدام شده، مهارت‌های لازم را برای انجام کارها می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌کند و به ارزشها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌گردد.

در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگرپرسی به‌طور موفقیت‌آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد.

**نقش فرهنگ**

در يك سازمان فرهنگ نقشهای متفاوتی ایفا می‌کند. و وظایف گوناگونی دارد. این وظایف عبارتند از:

1- فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی 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.

2- 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.

تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می‌شود:

اول - مرحله پذیرش، در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد.

دوم - مرحله همانند شدن، در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه خشنودی‌بخش دست می‌یابد.

سوم - مرحله درونی کردن، فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و درمی‌یابد ارزشهای سازمان به گونه‌ای درونی او را خشنود و راضی می‌سازد و با ارزشهای وی سازگار است. هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله نهایی خود برسد، سپس عضو سازمانی متعهد در شمار افرادی درمی‌آید که به آن اعتماد فراوان می‌شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان تعلل نخواهد کرد.

3- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند:

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 به‌طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید.

4- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند: سازمان یا 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.

**5. 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 نحوه 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.

### قدرت فرهنگ

قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی را می‌توان بر حسب دو معیار بسیار مهم الف) تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و ب) میزان تعهد اعضاء به ارزشهای غالب سازمانی تعیین کرد. عوامل متعددی در درون سازمان و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قدرت و ضعف آن را تعیین می‌کند. برخی از این عوامل عبارتند از: اندازه و گستردگی سازمان، تعداد ترکیب نیروی انسانی، رشد و پویایی سازمان در طول زمان، میزان جابه‌جایی پرسنل و تغییر مدیریت سازمان. هنگامی که ارزشها، باورها و هنجارهای يك سازمان به‌طور روشن و واضح بیان شوند و حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به‌سرعت گسترش پیدا می‌کند، چنین فرهنگی، يك فرهنگ قوی است.

فرهنگ قوی مشخص‌کننده توافقی در میان اعضای يك سازمان در اهمیت به باورها و ارزشهای فرهنگ است. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزشها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ يك فرهنگ قوی و اگر توافق اندك باشد، فرهنگ ضعیف است. بنابراین سازمانهایی که در آنها ارزشهای کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و باعث شود کارکنان تعهدشان به آن ارزشها بیشتر شود آن فرهنگ قوی‌تر است.

استیفن رابینز در مورد تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. يك فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌گردد تا تداوم رویه در رفتار تشدید شود و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان نتواند نظر برقرار کند و به رفتارهای ما تداوم رویه بدهد و امور را پیش‌بینی نماید.

صاحب‌نظران سازمانها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌کنند. سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی هستند، اعضای سازمانها به ارزشها و مفروضات بنیادی سازمان وفادارند. درحالی‌که سازمانهایی که دارای فرهنگ ضعیف هستند، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضا کاهش می‌یابد. در سازمانهایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد. باید توجه داشت در صورتی‌که ارزشها و مفروضات منفی پاداش داده شود منجر به ترویج آن ارزشها شده و برای سازمان مضر بوده و تغییر آن به‌سختی صورت می‌گیرد. مطالعات کارشناسان و متخصصین نشان داده است، وجود فرهنگهای قوی و مثبت در سازمانها برای دستیابی به تعالی و نوآوری يك ضرورت است.

با توجه به نظرات متخصصین به این نتیجه می‌رسیم که، اگرچه سازمانها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترك کنند، کاهش می‌یابد. این نوع فرهنگ ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد و راهنمایی می‌شود برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی‌سازی سازمان و جان‌شینی است برای قوانین و مقررات به طوری که حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند. زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیشتر می‌شود. در صورتی که فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ قوی و مثبت است. در حالی که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد این فرهنگ، يك فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و منجر به هرج و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار آسیب خواهد شد.

### فرهنگ مشترك (غالب) و پاره‌فرهنگها

وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است. که نشان‌دهنده شخصیت متمایز سازمان می‌باشد. بسیاری از سازمانها دارای يك فرهنگ غالب و يكسری پاره فرهنگ هستند. فرهنگ مشترك سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزشهای اصلی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروهها و واحدهای مختلفی در سازمان وجود دارد، هرکدام دارای پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند.

سازمانها ممکن است خود را مانند گروهی کاملاً منسجم یا خانواده‌ای ببینند که باورهای مشترك کاری دارند. در عین حال سازمانهای دیگری نیز وجود دارند که از گروههای فکری مختلف تشکیل شده‌اند و هر يك نگرش خاص به موضوعات مختلف دارند. این نگرشها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان موجب پدید آمدن پاره‌فرهنگهایی در سازمان می‌گردند.

## فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند، باورهای راهنما و باورهای روزمره. به‌طوری‌که باورهای راهنما نسبت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. باورهای راهنما خود به دو دسته تقسیم می‌شوند. باورهایی که مربوط می‌شوند به نحوه هدایت کردن کار (باورهای برونی) و باورهایی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان هستند (باورهای درونی) که ترکیب این دو باور زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهند.

هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند در این حالت در واقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه گرفته‌اند و فرهنگ سازمانی سالمی را به وجود آورده‌اند. ولی در غیر این صورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاص و مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم به وجود می‌آید.

استانلی دیویس معتقد است که استراتژی سازمان می‌بایست همیشه توسط باورهای راهنما تعیین و به پیش روند و باورهای روزمره هرگز نباید چنین وظیفه‌ای را به عهده گیرند. اگر باورهای راهنما استراتژی سازمان را به حرکت درنیاورند باورهای روزمره این کار را خواهند کرد و باعث می‌شوند که در آینده مشکلات زیادی برای سازمان به وجود آید.

نکته قابل توجه این است که هنگامی‌که، فرهنگ بر اساس احتیاجها و نیازهای شخص و وظایف سازمان شکل گرفت، ممکن است در ابتدا در خدمت فعالیت سازمان و مدیریت باشد. ولی پس از مدتی بنا به دلایلی از فلسفه وجودی فرهنگ سازمان فاصله بگیرد و به‌صورت یک پدیده مستقل شروع به فعالیت کند. در این زمان به علت عدم توجه مدیریت به قدرت عمل این دست پنهان، فرهنگی که در ابتدا به‌صورت پویا، مثبت

و سالم عمل می‌کرد تبدیل به يك فرهنگ ایستا، منفی و غالب شود.

آنچه مسلم است هیچ‌کس در ابتدای ورود به سازمان آموزش ندیده است که چگونه عمل کند. بلکه هر فردی که به سازمان وارد می‌شود رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعلیم داده می‌شود. هرچه گروه با هم متحدتر باشند آموزش سریع‌تر انجام می‌شود. در حالت افراطی گروهی از کارکنان که برای مدت طولانی با یکدیگر بوده‌اند، از نظر ظاهر، اجرای وظایف، فکر و صحبت کردن عیناً همانند یکدیگر عمل می‌کنند. حال اگر این توافق و هم‌فکری در جهت مثبت باشد توفیق سازمان حاصل شده در غیر این صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد.

نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز و واترمن در مورد سازمانها مرفقی صورت گرفته نشان داده است که وجود ارزشها و باورهای اساسی در این سازمانها موجبات ترقی و پیشرفت آنها را فراهم نموده باورهای اساسی کارکنان سازمانهای مرفقی را می‌توان به صورت زیر خلاصه نمود:

- 1- اعتقاد به بهترین بودن
- 2- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن
- 3- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد
- 4- اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است
- 5- اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند
- 6- اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی به منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان
- 7- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی

فضا ( جو ) سازمانی

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است. فضا يك ابزار ذهنی برای پی بردن به پویاییهای يك سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد.

کیت دیویس نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان يك سازمان به کار خود می‌پردازند. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداشها، خشنودیها و ناکامیها بهره‌مند شوند.

در توصیف جو سازمانی فیدلر و شمزر تأکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده است و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجهٔ حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخشهای سازمان و دیگران جو سازمان را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیتهای سازمانی، کاغذبازی اداری، درجهٔ آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در بر می‌گیرد.

**در مطالعهٔ فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:**

- 1- ساختار:** احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.
- 2- پاسخگویی:** احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همهٔ وظایف محوله به افراد.
- 3- پاداش:** احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداشهای مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.
- 4- خطرپذیری:** میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسکهای محاسبه‌شده.
- 5- صمیمیت:** احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

6. **حمایت:** تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.

7. **استانداردها:** درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.

8. **تضاد:** احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.

9. **هویت:** احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو باارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی.

پژوهشگر دیگری شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می‌کند:

روشنی در کار، تعهد و دلبستگی، معیارهای کار، احساس مسئولیت، قدرشناسی و کار در گروه.

همان‌طوری که قبلاً اشاره شد فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های X و Y که توسط داگلاس، مک‌گری‌گور بیان شده به‌خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه X کارکنان به‌عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می‌شوند. درحالی‌که در نظریه Y افراد سخت‌کوش و به کارشان علاقمند هستند به رشد آنان توجه می‌شود که همین امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی می‌شود. حال اگر تعداد زیادی از افراد با ارزشهای نظریه Y به سازمانی وارد شوند که ارزشهای نظریه X در آن حاکم است مشکل جوی در سازمان به وجود می‌آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می‌شود.

بر پایه مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از:

نظامهای مدیریت، رفتار فردی و ارزشها و هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و بالاخره عملکرد سازمانی است.

### عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ يك جامعه در نتیجه يك سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هر یک از عوامل فوق جریان دارد. اما آنچه که سازمانهای عمومی را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد این است که رهبران این سازمانها با فشارهایی از قبیل: قوانین پیچیده اداری مداخلات سیاسی، تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارات به وجود می‌آید، تصدی نسبتاً کوتاه در موقعیتهای شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی رهبران سازمانها صلاحیت کمی در نفوذ بر فرهنگ سازمانی دارند. زیرا که عوامل فوق خود به خود فرهنگ سازمان را متأثر می‌سازند.

عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمانها تفاوتی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود. اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرآیندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانها تأثیر می‌گذارد و فرهنگهای سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند.

## انواع فرهنگ سازمان

برای شناسایی فرهنگ يك سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگهای مختلف ضروری است. از این رو صاحب نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخصهایی را ارائه نموده‌اند. انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی نمود:

**الگوی اقتضایی:** بر اساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگیهای زیر متصور است. فرهنگ مکانیکی در سازمانهایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترك بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روشها و رویه‌های استاندارد است. فرهنگ ارگانیکی در سازمانهایی با فرهنگ ارگانیک، باورهای مشترك عموماً بر ساختار غیر رسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

**الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان:** دانیل دنیسون الگویی را ارائه کرده که از يك سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دنیس از يك ماتریس دوبعدی تشکیل شده که بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر يك با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

**الف) فرهنگ سازگاری:** این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است در حالی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی

پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزامهای نوین را به آسانی به کار گیرد.

**(ب) فرهنگ رسالتی:** در این نوع سازمانها به محیط برونی توجه می‌شود. اما به تغییرهای شتابنده رودررو نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدفهای سازمان استوار می‌سازد. انتظار این فرهنگ از انسانهای سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقشهای شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری استراتژیک سازمان آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.

**(ج) فرهنگ مشارکتی:** تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدفها و فعالیتهای سازمان به نحوه فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

**(د) فرهنگ تداوم:** تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشیها و رویه‌های برپا شده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسانهای سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصل سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوبهای مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند.

**الگوی نوع شخصیت مدیریت**

میلر پنج نوع شخصیت روان‌نژند را به فرهنگ سازمان ربط داده است.

1- فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا: فرهنگ سازمانی فرهمند با شخصیت مدیری پرهیجان و بلندپرواز همراه است و تأکید مبالغه‌آمیزی بر فردسالاری به‌ویژه افراد رده بالا دارد. در مقابل سازمانهایی با فرهنگ خودکفا بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت شغلی و سازمان تأکید دارند. سازمانهایی با فرهنگ خودکفا بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت شغلی و سازمان تأکید دارند.

2- فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پراعتقاد: فرهنگ وسواسی یا بی‌اعتماد، از سبک شخصیت بدگمان پدید می‌آید. در این نوع فرهنگها، مدیر به پنهان‌کاری پرداخته و اعتقاد به آن دارد که زیردستان افرادی تنبل، ناتوان و نامطمئن هستند که در صددند تا او را از میان بردارند. در مقابل سازمانهایی با فرهنگ پراعتقاد، اعضای مدیریت به آسانی اطلاعات مهم را در اختیار دیگران گذارده و نسبت به یکدیگر احساس اعتماد، انصاف و گشودگی دارند.

3- فرهنگ پرهیزکننده در برابر فرهنگ تعالی‌خواه و کامیابی‌جو: تبیین شخصیت افسرده به‌سوی فرهنگ

## خلاصه

«فرهنگ سازمانی» یکی از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است. اوچی (Ouchi)، پیترز و واترمن (Peters and Waterman) در پرفروش‌ترین کتابهایشان بر اهمیت فرهنگ سازمان به‌عنوان شرط موفقیت سازمانها تأکید کرده‌اند.

پژوهشگران در زمینه فرهنگ سازمانی معتقد هستند که نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت است به فرد. و اعتقاد دارند که برای ایجاد بالندگی در افراد جامعه باید در زمینه شخصیتی آنها کاوش صورت گیرد. بر این اساس برای ایجاد بالندگی سازمانی که منجر به بالندگی جامعه می‌گردد باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود.

اصولاً، فرهنگ به روش درك انسان از محیطی که در آن زندگی می‌کند اشاره دارد و معرف دیدگاهها و رفتار است. فرهنگ در بر گیرنده مفهومی اخلاقی است که برای هر گروه مرز بین درست و غلط و یا خوب و بد را تعیین می‌کند، و به‌طور کلی فرهنگ بر نحوه تفکر و رفتار مدیریت و کارکنان اثر می‌گذارد. اگر بپذیریم که انسان امروزی نمی‌تواند جدا از نهادها و سازمانها متشکل از هم‌نوعان خود زندگی نماید، پس باید قبول کرد که بخش زیادی از رفتارهای وی از این سازمانها سرچشمه گرفته است. اگر قوانین و مقررات موجود در سازمانها به رفتار رسمی کارکنان شکل بدهد، فرهنگ سازمانی رفتار غیر رسمی کارکنان را دیکته می‌کند.

با توجه به تعاریف متعددی که در مورد فرهنگ سازمانی صورت گرفته است، می‌توان گفت؛ فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، اعتقادات، فرضیات و هنجارهای مشترك حاکم بر سازمان اشاره می‌کند.

**به عقیده شاین (Schein)**، فرهنگ استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند و باعث بهبود شناخت افراد شده و رفتار آنها را شکل دهد. این گفته بیان‌کننده این موضوع است که پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن توسط سازمان نه تنها جزء وظایف، بلکه ضامن بقا و پویایی سازمان است. به عقیده همین پژوهشگر فرهنگ در سه لایه مصنوعات و ابداعات، ارزشهای حمایتی و مفروضات اساسی شکل می‌گیرد. سازمانها هر يك دارای يك فرهنگ سازمانی غالب و چندین پاره فرهنگ هستند. فرهنگ غالب، فرهنگی است که توسط اکثریت افراد سازمان پذیرفته شده است. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و میزان تعهد اعضا به ارزشها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد.

**به عقیده رابینز (Robins)**، چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه 10 ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این ویژگیها عبارت اند از: خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، رهبری، یکپارچگی، حمایت مدیریت، کنترل، هویت، سیستم پاداش، تحمیل تعارض و الگوهای ارتباطی.

از سوی دیگر «بهره‌وری» صرف نظر از تعریف فنی آنکه نسبت ستاده بر داده است، به‌عنوان یک نگرش، فرهنگ و یک برداشت ذهنی از کار و زندگی به شمار می‌آید که هدف آن هوشمندانه کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی است. در بهره‌وری استفاده مؤثر از امکانات و بهبود عملکرد از دیدگاه کارایی و رسیدن به اهداف سازمانی از دیدگاه اثربخشی مد نظر است و کل این رویداد به سطح مطلوب بهره‌وری منجر می‌گردد.

**هرسی و بلانچارد (Blanchard Hersy and)**، عواملی را که در بهره‌وری نیروی کار تأثیرگذار هستند به شرح زیر بیان کرده‌اند: توانایی، شناخت، کمک، تمایل، ارزیابی، اعتبار و محیط. به‌طوری‌که بهبود عملکرد و بهره‌وری با توجه به عوامل فوق صورت می‌گیرد.

مفهوم فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل مؤثر در بهره‌وری و عملکرد سازمان در نظر گرفته شده است و چنانچه فرهنگ مناسب کاری که به‌خوبی بین مدیریت و کارکنان گسترش یافته باشد به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقاء اخلاقیات، عملکرد و بهره‌وری بالاتر منجر می‌گردد.

## نتیجه‌گیری

در قسمت بررسی نظرات و نوشته‌های صاحب‌نظران به این نتیجه می‌رسیم که پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگیهای سازمانهای موفق را بیان کنند به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنیها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به‌طوری‌که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی مؤثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی‌که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد دربارهٔ آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه

موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود.

بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها را در شکل‌گیری آن مؤثر دانست.

مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزشهای مشترك و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به‌طوری‌که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزشهای فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطة مسئولیت مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود.

با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به‌صورت يك فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این‌رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمانهای خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. و در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگهای رایج سازمانی راه‌حلهای مناسبی را انتخاب نمایند.

## منابع

- 1- استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی 1374، صفحه 972- 974.
- 2- علی عطافر (فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن) سمینار فرهنگ کار اصفهان، سال 1375، صفحه 4 و 5.

3- استانلی دیویس (مدیریت فرهنگ‌سازان) ترجمه ناصر  
میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران،  
انتشارات مروارید، 1376.

4- اصغر زمردیان (مدیریت تحول، استراتژیها و کاربرد الگوهای  
نوین)، چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی،  
1373، ص 82.

منبع: حسن بنیانیان