

پذیرش فرهنگ سازمانی و بقای سازمان

دکتر محمد زرنگار*

چکیده

فرهنگ سازمانی در دانش مدیریت و رفتار سازمانی سهم بسزایی دارد. بر پایه نظریه‌ها و پژوهش‌های جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی مدیریت را تشکیل داده‌است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان، 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 پژوهش‌های زیادی را مطرح ساخته‌اند. فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از موثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است به طوریکه بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آنها به فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک

می‌باشد که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان آن را نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به‌شمار آورد. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان بوده و پذیرش آن از سوی کارکنان ضامن بقا و پویایی سازمان است.

مفهوم‌پردازی فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به‌کار می‌برند و این واژه از دامنه وسیعی برخوردار است و در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌رود (Ritzer, 1988). فرهنگ به صورت تخصصی خود از اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و به صورت علمی در اواخر قرن مذکور توسط تایلر مردم‌شناس انگلیسی به کار گرفته شد.

فرهنگ از مهمترین مفاهیم در علوم رفتاری است که تاکنون 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 بوجود 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 تاثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد (باقری‌زاده، ۱۳۷۵).

به صورت کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند (Kotter & Heskett, 1992, p.3). به عقیده ادگار شاین^۱ (۱۹۸۳) فرهنگ را می‌توان به عنوان پدیده‌ای که اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را برای سازمان یا گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی بوجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت کند و سپس تغییر دهد.

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهمترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه شده است 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 یک قوم یا ملت.

فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است و توانائی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف میکند (عطافر، ۱۳۷۵: ۲).

به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروه‌ها مجزا می‌کند (Hofsted, 1997, p.180) و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگی‌های فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود (Kotter, 1992, p.4).

پژوهشگران و صاحب‌نظران از جمله «کروبر» و «کلاکهان» یکصد و شصت تعریف از فرهنگ ارائه کرده‌اند (Kroeber & Kluckhohn, 1985) که این را نمی‌توان پایان این راه پنداشت.

ویژگیهای فرهنگ

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

۱- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. انسان می‌تواند عاداتی آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.

۲- فرهنگ اجتماعی است، عاداتی فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریکند.

۳- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است.

۴- فرهنگ رضایت‌بخش است و عناصر فرهنگی تا زمانی که افراد یک جامعه را خشنود کنند می‌توانند پایدار بمانند.

۵- فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرایند دگرگونی فرهنگ همراه با تطبیق و سازگاری است.

۶- فرهنگ یگانه ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و بهم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد (باقری‌زاده، ۱۳۷۵: ۲۷-۲۶).

فردلوتانز شش ویژگی فرهنگ را به شرح زیر عنوان می‌کند:

۱- قابل یادگیری است.

۲- اشتراکی است.

۳- قابل انتقال از یک نسل به نسل دیگر است.

۴- نمادی است.

۵- دارای الگو است.

۶- قابل تعدیل است (Luthans, 1987:34).

باتوجه به مفهوم فرهنگ و ویژگیهای آن می‌توان نتیجه گرفت که رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متکی است. باورهایی را فرهنگی می‌گوییم که به‌صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشاء 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 بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می‌شوند و یا همچنین می‌تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود.

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

هنگامیکه یک سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از این رو هنگامیکه سازمان به صورت یک نهاد در می‌آید الگوی خاصی از

رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد.

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

- ۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
 - ۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
 - ۳- این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
 - ۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.
 - ۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. 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 می‌کند. اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه‌ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می‌یابیم.
- در سازمان نمادهای زبانی، رفتاری و فیزیکی گویای چهره فرهنگی سازمان بوده است و دیدگاههای اعضاء سازمانی را منعکس می‌سازند.

مفهوم‌پردازی فرهنگ سازمان

تا یکی دو دهه پیش، مقوله فرهنگ سازمانی در علوم مدیریت مفهومی گنگ و ناآشنا بود و پژوهشگران توجه خاصی به آن نداشتند. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی یعنی آنچه مربوط به کار و رفتار افراد در سازمان است کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالیکه عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی، در سازمان سخن گفته شده باشد.

نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضاء اتفاق نظر دارند که یک دست‌ناییدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

فرهنگ سازمانی، شیوه خاص یا مبنایی است که سازمانی را از سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به آن سازمان شخصیت منحصر به فردی می‌بخشد (نوبی، ۱۳۷۸: ۳) جورج گوردن نیز فرهنگ سازمانی را نظام مفروضات و ارزش‌های مشترک در هر سازمان که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود، تعریف می‌کند (مهدوی، ۱۳۷۸: ۱۷۰).

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، ۱۳۷۸: ۹۷۲).

فرنچ^۱ معتقد است که فرهنگ سازمانی به ارزش‌ها، عقاید، فرضیات، افسانه‌ها، هنجارها و اهدافی که به طور وسیع در سازمان پذیرفته شده‌اند دلالت می‌کند (شریف‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۶).

ادگار شاین (۱۹۸۹: ۱۲) نیز فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادی که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند تعریف می‌کند و معتقد است فرهنگ سازمانی چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسبی (۱۹۹۶: ۱۵۳) معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و بطور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

می‌توان گفت که افرادی که در زمینه فرهنگ مطالعه کرده‌اند توافق دارند که فرهنگ:

- ۱- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
 - ۲- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
 - ۳- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
 - ۴- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
 - ۵- حرکت آن کند و سخت است.
 - ۶- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد (Hofstede, 1947: 179-180).
- با توجه به این تعریف به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیه‌ها و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

سطوح فرهنگ سازمانی

بسیاری از صاحب‌نظران از قبیل ادگار شاین، هافستد و ... بر این باورند که فرهنگ لایه‌ها با سطوح مختلفی دارد و هر سطحی بیانگر درجه‌ای از فرهنگ است که برای دیگران قابل مشاهده است. در واقع سطوح فرهنگ را می‌توان در یک پیوست لحاظ کرد که در یک سو فرهنگ قابل مشاهده، ملموس، عینی و در سوی دیگر، غیرقابل مشاهده، ناملموس و عمدتاً ذهنی است.

براساس نظریه ادگار و شاین، فرهنگ سه سطح دارد: مفروضات اساسی، ارزش‌ها و مصنوعات و مظاهر فرهنگ، ملموس‌ترین و آشکارترین سطوح فرهنگ، لایه مصنوعات و مظاهر فرهنگ است. این لایه شامل ساخته و مصنوعات دست بشر، فناوری، هنر، الگوهای رفتاری، ساختارها و فرایندهای سازمانی قابل مشاهده، روش‌های انجام کار و مانند این‌هاست (زالی، ۱۳۷۸: ۱۱۷). مصنوعات شامل آشکارکردن فیزیکی فرهنگ سازمانی است. تغییر مصنوعات، نسبت به آن عناصر

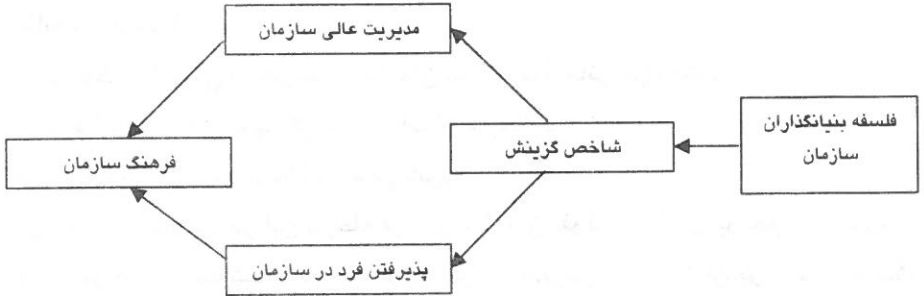
فرهنگ سازمانی که کمتر قابل مشاهده‌اند آسان‌تر است (کی‌نی‌کی و کریتنر^۱، ۲۰۰۳: ۲۴) این سطح فرهنگ همان لایه عینی است.

چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تاسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل بوجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب‌رجوع 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. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش، سیاستها، خط‌مشی‌ها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌شوند، 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 دارند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان می‌باشد و این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

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

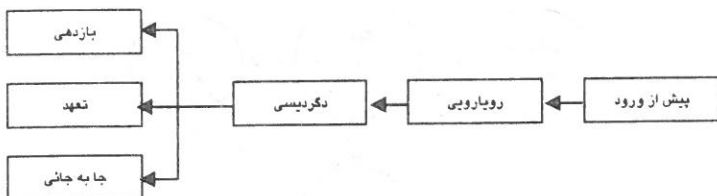
شکل شماره ۱ نحوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن را نشان می‌دهد.



شکل ۱- شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ سازمان مؤثر می‌داند که این سه عامل عبارتند از گزینش که هدف از آن، این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و توانایی‌های لازم را داشته باشند. و سعی می‌شود افرادی در سازمان پذیرفته شوند که سازمان برای آنها ارزش قائل باشد و عامل بعدی مدیریت عالی سازمان است که تسری‌دهنده‌ی فرهنگ سازمان است. عامل بعدی جامعه‌پذیری است به این معنی که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آنرا رعایت کنند، فرایند پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند که خود شامل مرحله پیش از ورود، رویارویی و دگرپرسی است (رابینز، ۱۳۷۴).
شکل شماره ۲ فرآیند جامعه‌پذیری را نشان می‌دهد.

نتیجه‌ها



شکل ۲- فرآیند جامعه‌پذیری

نقش فرهنگ

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

۱- فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد.

۲- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد.

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 رضایت‌بخش دست می‌یابد.

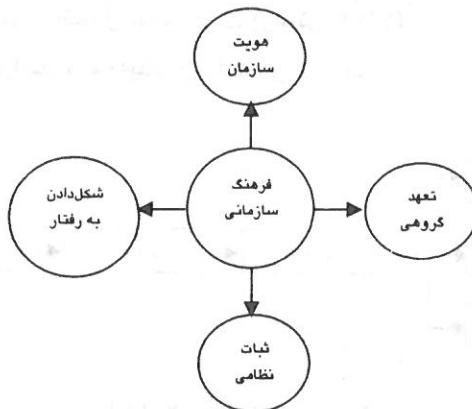
سوم - مرحله درونی کردن، فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و در می‌یابد ارزشهای سازمان به گونه‌ای درونی او را خشنود و راضی می‌سازد و با ارزشهای وی سازگار است. هنگامیکه تعهد سازمانی به مرحله نهایی خود برسد. عضو متعهد سازمانی در شمار افرادی در می‌آید که قابل اعتماد فراوان است و در راه محافظت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

۳- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند.

۴- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند.

۵- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه‌ی عملکرد مدیریت تاثیر می‌گذارد.

استیفن رابینز نقش فرهنگ سازمان را در شکل شماره ۳ نشان می‌دهد.



شکل ۳- نقش فرهنگ سازمان

قدرت فرهنگ

قدرت فرهنگ با میزان تاثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌شود. میزان قدرت و اقتدار فرهنگ‌های سازمانی را می‌توان برحسب دو معیار بسیار مهم الف) تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و ب) میزان تعهد اعضاء به ارزشهای غالب سازمانی تعیین کرد (ممی‌زاده، ۱۳۷۵: ۳۶-۳۷). عوامل متعددی در درون سازمان و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تاثیر 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 جابجایی پرسنل و تغییر مدیریت سازمان. هنگامیکه ارزشها، باورها و هنجارهای یک سازمان به‌طور روشن و واضح بیان شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به سرعت گسترش پیدا می‌کنند، چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است.

تفاوت قائل شدن میان فرهنگ قوی و ضعیف بسیار رایج است. بحث در این جاست که فرهنگ قوی تأثیر بیشتری بر رفتار کارمندان داشته و مستقیماً مربوط به کاهش ترک خدمت است. فرهنگ سازمانی توسط ارزش‌های سازمانی که در همگان مشترک است مشخص می‌شود و فرهنگ ضعیف توسط ابهام و ناسازگاری مشخص می‌شود. فرهنگ قوی نشان‌دهنده توافق زیاد اعضاء درباره آن چه سازمان نماینده آن است می‌باشد (رابینز، ۲۰۰۵: ۲۳۱).

سازمانها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌شوند. سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی هستند، اعضای سازمانها به ارزشها و مفروضات بنیادی سازمان وفا دارند. در حالیکه سازمانهایی که دارای فرهنگ ضعیف هستند، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضاء کاهش می‌یابد. در سازمانهایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابجایی 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 به سختی صورت می‌گیرد. مطالعات کارشناسان و متخصصان نشان داده است، وجود فرهنگ‌های قوی و مثبت در سازمانها برای دستیابی به تعالی و نوآوری یک ضرورت است (Persy, 1996:155).

اگر چه سازمانها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تاثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد. این نوع فرهنگ ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد و راهنمایی می‌شود برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی سازی سازمان و جانشینی است برای قوانین و مقررات بطوریکه 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 صورتیکه فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ قوی و مثبت است. در حالیکه اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد این فرهنگ، یک فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و منجر به هرج و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار آسیب خواهد شد.

فرهنگ غالب و خرده فرهنگها

فرهنگ غالب مجموعه ارزش‌های هسته‌ای هستند که اکثریت اعضای سازمان در آن مشترک هستند. خرده فرهنگها در سازمان یکسری ارزش‌هایی هستند که اقلیت اعضای سازمان، معمولاً یک اقلیت کوچک، در آن مشترک هستند. خرده فرهنگها نوعاً نتیجه مشکلات یا تجاربی است که اعضای یک بخش یا واحد در آن مشترک هستند خرده فرهنگها می‌توانند سازمان را تضعیف کنند (اگر با فرهنگ و اهداف کلی در تعارض باشند) (لوتانز، ۱۹۹۸: ۵۵۲).

سازمانها ممکن است خود را مانند گروهی کاملاً منسجم یا خانواده‌ای ببینند که باورهای مشترک کاری دارند. در عین حال سازمانهای دیگری نیز وجود دارند که از گروههای فکری مختلف تشکیل شده‌اند و هر یک نگرش خاص به موضوعات مختلف دارند. این نگرشها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان موجب پدید آمدن پاره فرهنگ‌هایی در سازمان می‌شوند (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۴۰).

فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار

همانطور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند، باورهای راهنما و باورهای روزمره. بطوریکه 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 زیربنایی 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 اینصورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم بوجود 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 در نیاورند باورهای روزمره این کار را خواهند کرد و باعث می‌شوند که در آینده مشکلات زیادی برای سازمان به وجود آید (دیویس، ۱۳۷۶: ۲۰).

نتایج پژوهشهایی که توسط **پیترز و واترمن** در مورد سازمانهای متری صورت گرفته نشان داده است که وجود ارزشها و باورهای اساسی در این سازمانها موجب ترقی و پیشرفت آنها می‌شود. باورهای اساسی کارکنان سازمانهای متری را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد:

- ۱- اعتقاد به بهترین بودن
- ۲- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن
- ۳- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد
- ۴- اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است.
- ۵- اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند.
- ۶- اعتقاد به اهمیت حالت غیررسمی به‌منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان
- ۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی (واترمن، ۱۳۷۱: ۵۸۳).

فضا (جو) سازمانی

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است. فضا یک ابزار ذهنی برای پی بردن به پویاییهای یک سازمان است.

جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد (شریف‌زاده و کاظمی، ۱۳۷۷: ۲۳).

کیت دیویس نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند. بطوریکه 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 توقع دارند از پاداشها، خشنودیاها و ناکامیها بهره‌مند شوند.

در توصیف جو سازمانی **فیدلر و شمزر** تاکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده‌است و جزییات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه 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، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در برمی‌گیرد (فیدلر و شمزر، ۱۳۷۲: ۸۰).

در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان با توجه به مولفه‌های زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۱- **ساختار:** احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.

۲- **پاسخگوئی:** احساسی در مورد خود کنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد.

۳- **پاداش:** احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تاکید بر پاداشهای مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان

۴- **خطرپذیری:** میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تاکید بر ریسکهای محاسبه شده

۵- **صمیمیت:** احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

- ۶- حمایت: تاکید و پشتیبانی دو جانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا
- ۷- استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تاکید بر انجام کار خوب
- ۸- تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تاکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها
- ۹- هویت: احساس تعلق به سازمان و احساس موثر بودن در انجام کار تیمی

همانطوریکه قبلا اشاره شد فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های X و Y که توسط داگلاس، مک گری گور بیان شده بخوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه X کارکنان به عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید دارند مطرح می‌شوند. در حالیکه در نظریه Y افراد، سخت‌کوش و علاقه‌مند به کار هستند و به پیشرفت آنان توجه می‌شود که این امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خود هدایتی 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 بوجود می‌آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین عوامل زیر را می‌توان به عنوان برخی از عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگ سازمانی نام برد:

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 موثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هر یک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تاثیر 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 موثر 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، مداخله‌های سیاسی تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارها 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 (persy, 1996:151). زیرا که عوامل فوق خود به خود فرهنگ سازمان را متاثر می‌سازند.

عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تاثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دو طرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمانها تفاوت‌هایی 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 تاثیر و تاثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانها تاثیر می‌گذارد و فرهنگهای سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تاثیر خود را دارند.

انواع فرهنگ سازمان

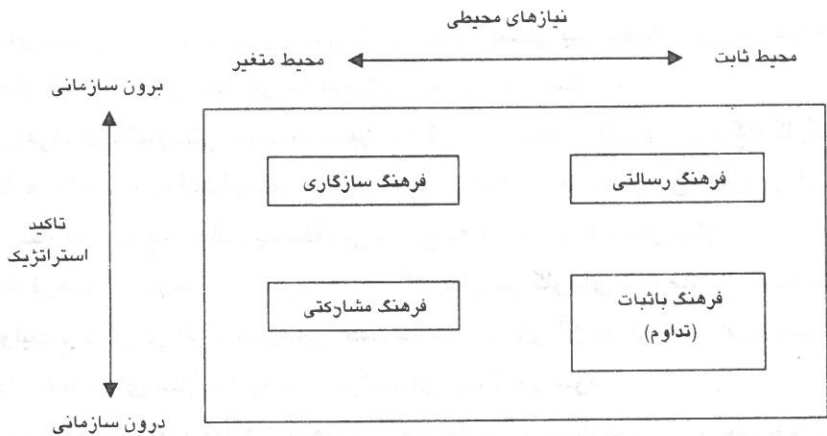
برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگهای مختلف ضروری است. از این رو صاحب نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخص‌هایی را ارائه کرده‌اند. انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی کرد:

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 مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روشها و رویه‌های استاندارد است. در سازمانهایی با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیررسمی متمرکز است و بیشتر تاکیدها 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 یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تاکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد (شکل ۴).



شکل ۴- الگوی ارتباط میان فرهنگ، محیط و استراتژی سازمان

الگوی دنیس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تاکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تاکید استراتژیک سازمان چهارنوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تاکید 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 تاکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر به سوی نیازهای مشتری و یا ارباب‌رجوع حرکت کند. 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 سریع بدهد، ساختار خود را به سرعت تعدیل کند و الزامهای نوین را آسان به کار گیرد.

ب) فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمانها به محیط برونی توجه می‌شود. اما تغییرهای شتابنده رودررو نیست. فرهنگ رسالتی تاکید 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 می‌باشد. تکیه اصلی بر جهت‌گیری استراتژیک سازمان آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.

ج) فرهنگ مشارکتی: تاکید 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 سریع 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 شکل فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

د) فرهنگ تداوم: تاکید این فرهنگ بر محیط درون سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسانهای سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصلی سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوبهای مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند.

ارتباط فرهنگ سازمانی و شخصیت مدیر

میلر پنج نوع شخصیت روان‌نژند را به فرهنگ سازمان ربط داده است (جدول شماره ۱).

۱- فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا: فرهنگ سازمانی فرهمند با شخصیت مدیری پرهیجان و بلندپرواز همراه است و تاکید مبالغه‌آمیزی بر فرد سالاری به ویژه افراد رده بالا دارد. در مقابل سازمانهایی با فرهنگ خودکفا بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت شغلی و سازمان تاکید دارند.

سازمانهایی با فرهنگ خودکفا بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت شغلی و سازمان تاکید دارند.

جدول ۱- فرهنگهای سازمان و انواع شخصیت

فرهنگ سازمانی سالم	نوع شخصیت نامعمول	فرهنگ سازمانی روان‌نژند
خودکفا	پرهیجان	فرهمندی
پراعتقاد	بدگمان	وسواسی
کامیابی جو	افسرده	پرهیزکننده
متمرکز بر هدف	کناره گیر	سیاسی شده
آفریننده	جابر	دیوانسالار

۲- فرهنگ و سواسی در برابر فرهنگ پراعتقاد: فرهنگ و سواسی 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 درصددند تا او را از میان بردارند. در مقابل سازمانهایی با فرهنگ پراعتقاد، اعضاء مدیریت به آسانی اطلاعات مهم را در اختیار دیگران می‌گذارند و نسبت به یکدیگر احساس اعتماد، انصاف و گشودگی دارند.

۳- فرهنگ پرهیزکننده در برابر فرهنگ تعالی خواه و کامیابی جو: شخصیت افسرده به سوی فرهنگ پرهیزکننده متمایل است. یک ویژگی برجسته و غالب در سازمانهای با فرهنگ پرهیزکننده آن است که کارکنان آنها از تغییر و تحول دوری می‌جویند. آنان مردمی منفعل و بی‌هدفاند و مدیرانشان نیز از اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک پرهیز می‌کنند. در مقابل در یک فرهنگ تعالی‌خواه، مدیران به تحلیل‌های منطقی و فرایندهای عقلایی ارج می‌نهند و در صورت نیاز، خود تغییر را آفریده و اجرا می‌کنند. اینان آماده‌اند تصمیم بگیرند و گامهای لازم برای رشد و کمال را طی کنند.

۴- فرهنگ سیاستمدار در برابر فرهنگ هدفدار: در فرهنگهای سازمانی سیاسی شده، جهت و هدف روشن وجود ندارد و به دلیل فقدان رهبری قوی، مدیران رده‌های پایین‌تر می‌کوشند تا در سیاست‌گذاریهای سازمان شرکت کنند و همواره در پی آن هستند که با تفرقه انداختن میان کارکنان به تثبیت موقعیت خود بپردازند. در مقابل در یک فرهنگ هدفدار اعضاء سازمان از چشم‌اندازهای مشترکی درباره جهت سازمان برخوردارند. این احساس از کوشش مدیران در تعیین اهداف روشن سرچشمه می‌گیرد و از سوی اعضاء با تعهد و شوق همراه می‌شود.

۵- فرهنگ دیوانسالار در برابر فرهنگ آفریننده: فرهنگ دیوان‌سالار نتیجه وجود رهبری جابر است که توجه بیش از اندازه‌ای به نظم و کنترل داشته و به اصلاح و نوآوری امور نمی‌پردازد و از زیردستان توقع رفتار آمیخته با احترام و تشریفات غلیظ را دارد. در مقابل در فرهنگهای آفریننده و خلاق اعضاء سازمان از انضباط شخصی و خودکنترلی برخوردارند. ضمن آگاهی اعضاء از کار یکدیگر دارای همبستگی و انسجام درونی بالایی می‌باشند که زمینه‌ساز نوآوری و آفرینندگی در امور می‌باشد.

نتیجه‌گیری

پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمان‌های موفق را بیان کنند مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و مفروضاتی تاکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. پژوهشگران دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به طوری که 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 موثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتیکه فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباره آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و آنها 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. 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 جستجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرش‌ها، طرز تلقی و نظام ارزش‌ها را در شکل‌گیری آن موثر دانست.

مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری در ارزشهای مشترک و تعهد به ارزش‌های فرهنگی نهفته است. به طوری که 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 حیطه 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 به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید در آید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمانهای خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و موردنظر خود را تعریف کنند و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و ایجاد کنند. در مواقع لازم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگ‌های رایج سازمانی راه‌حلهای مناسبی را انتخاب کنند.

«فرهنگ سازمانی» یکی از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت است که در سالهای اخیر بسیار مورد توجه اندیشمندان و صاحبان نظران مدیریت قرار گرفته است. اوچی^۱، پیترز و واترمن در پرفروش‌ترین کتابهایشان بر اهمیت فرهنگ سازمان به عنوان شرط موفقیت سازمانها تاکید کرده‌اند.

پژوهشگران معتقدند 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 می‌شود باید در فرهنگ سازمان تحقیق شود.

اصولاً، فرهنگ به روش درک انسان از محیطی که در آن زندگی می‌کند اشاره دارد و معرف دیدگاهها و رفتار است. فرهنگ در برگیرنده مفهومی اخلاقی است که برای هر گروه مرز بین درست و غلط و یا خوب و بد را تعیین می‌کند. و به طور کلی فرهنگ بر نحوه تفکر و رفتار مدیریت و کارکنان اثر می‌گذارد. اگر بپذیریم که انسان امروزی نمی‌تواند جدا از نهادها و سازمانها زندگی کند، 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 غیررسمی 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، مفروضات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان اشاره می‌کند.

به عقیده شاین فرهنگ، استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌کند و باعث بهبود شناخت افراد شده و رفتار آنها را شکل می‌دهد. 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 یک دارای یک فرهنگ سازمانی غالب و چندین پاره فرهنگ هستند. فرهنگ غالب، فرهنگی است که توسط اکثریت افراد سازمان پذیرفته شده‌است. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان برحسب تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و

میزان تعهد اعضاء به ارزش‌ها و هنجارهای غالب سازمان تعیین کرد و بالاخره پذیرش فرهنگ سازمانی از سوی کارکنان سازمان به بقاء سازمان کمک شایانی خواهد کرد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ۱- استانلی، دیویس. (۱۳۷۶). مدیریت فرهنگ سازمان، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، انتشارات مروارید.
- ۲- استیفن، رابینز. (۱۳۴۷). مدیریت رفتار سازمانی، جلد سوم، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۳- ایرانزاده، سلیمان. (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمان، چاپ اول، تبریز: انتشارات مؤلف.
- ۴- باقری زاده، سید محمد. (۱۳۷۵). فرهنگ سازمانی در قلمرو بالندگی سازمان، تدبیر، شماره ۶۳.
- ۵- ریچارد، واترمن. (۱۳۷۱). عامل تازه‌گردانی در جستجوی برتری، ترجمه محمدعلی طوسی، چاپ اول، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ۶- زالی، محمدرضا. (۱۳۷۸). تعامل فرهنگ و یادگیری سازمانی، فصلنامه مصباح، سال هشتم، شماره ۳۲.
- ۷- زمردیان، اصغر. (۱۳۷۳). مدیریت تحول، استراتژی‌ها و کاربرد الگوهای نوین، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ص ۸۲.
- ۸- شریفزاده، مهدی و کاظمی، مهدی. (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمان، تهران: نشر قومس.
- ۹- عطافر، علی. (۱۳۷۵). فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن، سمینار فرهنگ کار اصفهان، ص ۴ و ۵.
- ۱۰- فیدلر، فرد، شمرز، مارتین. (۱۳۷۲). رهبری اثربخش، ترجمه سراب خلیلی شورینی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- ۱۱- ممی زاده، جعفر. (۱۳۷۵). فرهنگ سازمان و بهره‌وری، جام، شماره ۴۲.
- ۱۲- مهدوی، عبدالمحمد. (۱۳۷۸). مکانیزم‌ها و الگوهای تغییر و تحول و مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مصباح، سال هشتم، شماره ۳۱.
- ۱۳- ندایی، مژگان. (۱۳۷۸). گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی، فصلنامه مصباح، سال هشتم، شماره ۳۱.

منابع لاتین

- 1- David Cray and Geoffrey R Mallory .(1998). **Managing culture**
- 2- John. P.Kotter & James. L. Heskett .(1992). "**Corporate culture ND Pafennace**", Newyork: Hacrnillom Imernational.
- 3- Hofsted Geet, Heskett, Samesl. (1992). "**Corporate culture and Performance**, Newyork: Maxwell, Macmillan international.
- 4- Gray Dawid & Mallory. R (1998), **Managing Culture**.
- 5- Kroeber, A. & C. Kluchhohn .(1985). **Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions**, Newyork: Random House.
- 6- Lau C.M & others.(2000). **Aniam Management Matters**, London: Zmyenial college press.
- 7- Lewis, D. (2000). The usefulness of the organizational cuture concept: a response of Gert Jan Hofstede's Comments, **Strategic change**, vol 9, pp: 139-141.
- 8- Luthans, F. (1998). **Organizational behavior**, Boston: Irain Mcgrow Hill.
- 9- Persy. L.Jemes (1996), **Handbook of public Administration**, San Francisco: Jossey- Bass.
- 10- Ritzer, George .(1988). **Contemporany sociological Theory**; second ed. Newyork: Routedge.
- 11- Robbins, s.p. (2005). **Essentials of organizational behavior**, New Jersey: pearson education.
- 12- Schaty. Maskem (1994), **On stuching Organizational Culture**, Ddim: Watterde Grvater.
- 13- Schein, É. H. (1989). **Organizational culture and Leadership**, 2th Ddition , San Francisco: Jossey- Bass.
- 14- Schein, E.H. (1983). "The Role of The Founder in Creccting Organizational Culture", **Organizational Dynamics**; 12 (1).