# 2-1 مقدمه

# 2-2 تعريف فرهنگ سازماني

# 2-3 سير تاريخي مطالعات فرهنگ سازماني

# 2-4 منشأ و شكل گيري فرهنگ سازماني

# 2-5 بقا و ادامه حيات فرهنگ سازماني

# 2-6 تثبيت فرهنگ سازمانی

# 2-6-1 گزينش:

# 2-6-2 مديريت عالي سازمان

# 2-6-3 جامعه پذيري :

# 2-7 انواع فرهنگ سازمان

# 2-7-1 سازمان هاي با فرهنگ علمي

# 2-7-2 سازمان هاي با فرهنگ باشگاهي

# 2-7-3 سازمان هاي با فرهنگ تيمي

# 2-7-4 سازمان هاي با فرهنگ سنگري

# 2-8 فرهنگ قوي و فرهنگ ضعيف

# 2-8-1 مشخصات فرهنگ قوي و ضعيف

# 2-9 كاركردهاي فرهنگ سازماني

# 2-10 فرهنگ ملي

# 2-11 اثرگذاري فرهنگ ملي بر فرهنگ سازماني

# 2-12 مديريت فرهنگ سازمان

# 2-13 فرهنگ سنجي سازمان

# 2-14 روش هاي تشخيص جنبه هاي فرهنگ

# 2- 16 مقايسه شيوه هاي تشخيص فرهنگ

# 2-17 اهميت شناخت فرهنگ براي سازمانها

# 2-18 الگوهاي تبيين و شناخت فرهنگ سازماني

# فصل دوم:

# مبانی نظری تحقیق

# (ادبیات تحقیق)

# 2-1 مقدمه:

در اوايل دهه ۱۹۸۰ صدها محقق شروع به پژوهش در خصوص فرهنگ سازماني نمودند و دهها مقاله و كتاب در اين خصوص به چاپ رسيد و اكثر مجلات معتبر دانشگاهي مباحث خود را به اين پديده اختصاص دادند و امروزه فرهنگ سازماني تبديل به عنوان فراگيري در مباحث مديريت شده است و انبوه مطالعات انجام گرفته تاكنون توانسته است نگرش دانش پژوهان و مديران را نسبت به سازمان تغيير داده و تجزيه و تحليل فرهنگ سازماني را به يكي از مهمترين تخصص ها در زمينه رفتار سازماني مبدل نمايد.

امروزه سازمانها در محيط متلاطم و طوفاني تغيير به حيات سازماني خود ادامه داده و براي تحقق بخشيدن به رسالت هاي خويش، ناچار به تحول و همگون سازي ساختار و فرايندهاي خود با نيازهاي محيطي مي باشند و براي تنظيم مؤثر و آگاهانه فرايند تغيير، قبل از هر چيز ناچار به تغيير بنيادي در بينش ها و تحول در سطوح فردي ، گروهي و سازماني به تغيير در شيوه ء زندگي (فرهنگ يا جوّ) حاكم بر سازمان مي پردازند و قبل از هر تحولي بايد فرهنگ سازمان خود را شناسائي و بررسي نمايند.

# 2-2 تعريف فرهنگ سازماني

فرهنگ همانند بسياري از مفاهيم علوم انساني، معاني و تعاريف متعددي دارد. جامعه شناسان، مردم شناسان و صاحبنظران كه در حيطه اجتماع به تحقيق و تفحص پرداخته اند تعاريف متعددي را از اين مفهوم ارائه نموده اند. استانلي ديويس معتقد است انسانهائي كه در يك نظام اجتماعي كوچك يا بزرگ زندگي مي كنند داراي باورها، اعتقادات، ارزشها، سنتها و هنجارهاي مشتركي هستند كه در مجموع فرهنگ آن نظام اجتماعي را تشكيل مي دهند. ( استانلي ديويس، ۱۳۷۳ ، ص۵)

دكتر علي شريعتي در تعريف فرهنگ چنين مينويسد:

فرهنگ شامل مجموعه اي از تعابير فكري غير مادي، هنري، تاريخي، ادبي، مذهبي و احساسي در شكل علائم، سمبولها، سنتها، رسوم و شعا ئر يك مّلت است كه در جريان تاريخ به شكل واحدي انباشته شده است. (احمدي، ۱۳۷۰. ص ۵۴)

فرهنگ در قالب بحث تخصصي خود در حدود اواسط قرن ۱۹ در نوشته هاي علماي مردم شناسي پديدار شد.استعمال علمي كلمه انگليسي معادل فرهنگ در اواخر قرن نوزدهم توسط تايلر مردم شناس انگليس برقرار شد، مفهوم فرهنگ در نگاه او براي بيان يك مجموعه تكامل يافته از عقايد و چيزهاي كه بر اثر تجارب تاريخي شكل گرفته اند, بكار رفته است. (باقري زاده، ۱۳۷۵ ، ص ۲۶ )

فرهنگ در كشورهاي مختلف و در اكثر زبان ها وجود داشته و معاني خاص خود را دارد). در عربي به معناي پيروزي، تيز هوشي و مهارت بوده ؛ درفرانسوي به معني بارور كردن زمين توليد، و معناي مجازي افزايش قواي فكري، مجموعه دانشهاي دريافت شده توسط فرد، مجموعه اي است از فعاليتهايي كه تابع قواعد اجتماعي و تاريخي گوناگون بوده ؛ در آلمان فرهنگ مجموعه مظاهر زندگي فكري و هنري و شكل زندگي ظريف است؛ در بريتانيا فرهنگ ويژگي رفتاري نوع بشر؛ در رومي، مجموعه اي از دستاوردهاي جامعه در زمينه پيشرفت مادي و معنوي؛ در هند واژه اي در انسان شناسي كه شامل همه چيز مي شود؛ در چين، مجموعه ثروت مادي و معنوي بشر در فرايند عمل تاريخ اجتماعي خود تلقي شده است؛ در آمريكا از آن به عنوان الگوي تفكر و انجام دادن فعاليت فردي نام ميبرند و بر محتواي رفتاري جامعه دلالت دارد؛ در آفريقا، فرهنگ راه و روش زندگي مردماني است كه در برهه اي از زمان به منظور برخورد با چالشهاي اجتماعي، سياسي و اقتصادي مورد استفاده قرار ميگيرد؛ در آرژانتين، فرهنگ مجموعهاي از منابع مالي و معنوي است كه يك گروه انساني توليد يا تحصيل ميكند و همزيستي و هماهنگي جامعه ملي را تشكيل ميدهد. (Keorass, 2005, P12)

همانطور كه مشاهده ميشود تقريباً در اكثر زبانها از واژه فرهنگ به عنوان يك ارزش اجتماعي و ارزش عملي ياد شده است كه نشان دهنده اهميت آن ميباشد. پس آيا ميتوان از آن غافل شد؟!

گي روشه جامعه شناس نامور معاصر كانادا در كتاب كنش اجتماعي، تعريف نسبتًا جامعي از فرهنگ ارائه مينمايد، وي معتقد است:

فرهنگ مجموعه به هم پيوسته اي از شيو ه هاي تفكر، احساس و عمل است كه كم و بيش مشخص است و توسط تعداد زيادي افراد فرا گرفته مي شود تا اين اشخاص را به جمع خاص و متمايز مبدل سازد.(گي روشه، ۱۳۷۴, ص ۱۲۳)

تعريف فوق دربر گيرنده مفاهيم مختلفي است از جمله اينكه فرهنگ مجموعه يا سيستمي از شيوه هاي تفكر واحساس و عمل مي باشد كه كم و بيش مشخص بوده و يا متأثر از هنجارها و الگوهاي رفتاري و ارزشها مي باشد كه بصورت معين و مشخص بعنوان عناصر فرهنگ به شمار مي روند و اعضاي جامعه آنها را طي روند جامعه پذ يري مي آموزند.Tylor (1882-1917)

بديهي است ، تحول در هر سازماني (كم يا زياد) متاثر از فرهنگ حاكم بر آن شكل مي گيرد، بنابراين ،فرهنگ هر سازماني شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهايي است كه توسط اعضا آن به صورت مشترك پذيرفته شده است . به عبارت ديگر فرهنگ عبارتست از مجموعه اي از ارزشها، باورها، درك و استنباط وشيوه تفكر و انديشيدن كه اعضاي سازمان در آنها وجوه مشترك دارند . (RICHARD.L.DAFT, 1955:621)

به علاوه ، بسياري از صاحب نظران در اين مورد اتفاق نظر دارند كه مقصود از فرهنگ سازماني ، سيستمي از استنباط مشترك است كه اعضا نسبت به يك سازمان دارند وهمين ويژگي موجب تفكيك دو سازمان از يكديگر مي شود . (ROBBINS|.P.STEPHEN,| 1987:357).

آنجا كه فرهنگ هاي سازمانها با يكديگر متفاوت است، درميان فرهنگهاي مختلف نسخه واحدي براي تحول پيدا نمي شود. (تسليمي ، 1377، ص10) .از اين رو در يك سازمان ، فرهنگ كاركردها و نقشهاي متفاوتي ايفا مي كند : اولا،فرهنگ تعيين كننده مرزسازماني است ، يعني سازمانها را از هم تفكيك مي كند . ثانيا، نوعي احساس هويت در وجود اعضاي سازمان تزريق مي كند . ثالثا، فرهنگ باعث مي شود كه در افراد نوعي تعهد نسبت به چيزي به وجود بيايد كه آن بيش از منافع شخصي فرد است . رابعا، فرهنگ موجب ثبات و پايداري سيستم اجتماعي مي شود .فرهنگ ازنظر اجتماعي به عنوان نوعي چسب به حساب مي آيد كه مي تواند ازطريق ارائه استاندارد مناسب (دررابطه با آنچه بايد اعضاي سازمان بگويند يا انجام دهند )، اجزاي سازمان را به هم متصل مي كند . و نهايتا فرهنگ به عنوان يك عامل كنترل به حساب مي آيد كه موجب به وجود آمدن يا شكل دادن به نگرشها ورفتار كاركنان مي شود . اين آخرين وظيفه يا نقش نهايي فرهنگ است كه موردتوجه ما در اين بحث است .

(استيفن رابينز، ترجمه : پارسائيان و همكار، 975ص1374)

نمودار2-1 : كاركردهاي فرهنگ سازماني

به علاوه ، همان گونه كه در نمودار 2، شيوه شكل گيري فرهنگ سازماني و حفظ ونگهداري آن ارائه شده است ، منشاء فرهنگ سازماني نمي تواند چيزي جز فلسفه بنيانگذاران آن باشد . اين فلسفه به نوبه خود بر شاخصهايي اثر مي گذارند كه در فرايند استخدام مورد استفاده قرار مي گيرند . اقدامات يا كارهاي كنوني مديريت عالي سازمان موجب مي شود تا جو كلي (رفتار مورد قبول) شكل بگيرد . اينكه تاچه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند، به اين مساله بستگي دارد كه در فرايند گزينش افراد، سازمان تاچه اندازه بتواند ارزشهايي را كه افراد دارند با آنچه موردنظر مديريت سازمان است ، تطبيق دهد . (استيفن رابينز، 1374ص990 )



نمودار 2-2:شكل گيري فرهنگ سازماني

فرهنگ سازماني همچنين به وسيله فرايند گزينش ، شاخصهاي ارزيابي عملكرد،شيوه هاي تخصيص پاداش يا پرداخت حقوق و دستمزد، اجراي برنامه هاي آموزشي وسياست ارتقاي كاركنان و اعضاي سازمان تاييد، تثبيت و تقويت مي شود. (رابينز، 1374ص 980 )

گروهي از پژوهشگران فرهنگ را مجموعه اي از دانش، باور ، هنر، اخلاق، قانون و رسوم و هر گونه قابليت و عادات كسب شده توسط انسان به عنوان عضوي از جامعه مي دانند و ويژگي هاي زير ر ا درباره آن برمي شمرند . (كالاهان و ديگران، ۱۹۸۶ ، ص ۵۵۲ )

h فرهنگ، رفتاري اكتسابي است.

h اين رفتار در جهت دستيابي به نتايج و برآوردن نيازهاست.

h فرهنگ در طول زمان تحقق مي يابد.

h فرهنگ در بين افراد مشترك است.

h فرهنگ اصولا قانونمند است.

تعریف ادگار شاین از فرهنگ این چنین است:

فرهنگ مجموعه ای است از اصول اساسی و راه حل های مشترک برای مشکلات جهانی، تطابق بیرونی ( چگونه زنده بمانیم ) و انسجام درونی (‌چگونه کنارهم بمانیم ). این مفروضات و اصول اساسی در طول زمان تکامل می یابند و از نسلی به نسل دیگرمنتقل می شود.

"شاین براین باور است که فرهنگ مجموعه ای است از رفتارها، ساخته ها، ارزش ها و باورها، نظام‌های معنا و روش های یادگیری مشهود و نا مشهود." كارل‌ رادريگز، خانواده، موسسات‌ آموزشي‌ و مذهب‌ را از مهمترين‌ منابع‌ يادگيري‌ فرهنگ‌ مي‌شمارد. و بر اين‌ باور است‌ كه‌ خانواده‌ اساسي‌ترين‌ واحد پرورش‌ و توسعه‌ فرهنگ‌ است‌ و مذهب‌ به‌طور تنگاتنگي‌ با ارزشهاي‌ فرهنگي‌ مرتبط‌ مي‌شود و بر فعاليتهاي‌ روزانه‌ افراد نظير شروع‌ و پايان‌ زمان‌ كار، ايام‌ تعطيلي، آداب‌ و رسوم‌ و نوع‌ تغذيه‌ تاثير مي‌گذارد. (كارل‌ راديگز، مديريت‌ در عرصه‌ بين‌المللي، زاهدي، دانايي‌ فرد، 1380، ص‌ 32-29)

‌ استيفن‌ رابينز مي‌گويد: افراد از نظر شخصيت‌ داراي‌ نوعي‌ ثبات‌ رويه‌ هستند كه‌ مي‌توان‌ براساس‌ آن‌ نوع‌ نگرش‌ و رفتار آنها را پيش‌بيني‌ كرد. سازمان‌ هم‌ مانند انسان‌ داراي‌ ويژگيهايي‌ است‌ كه‌ اين‌ ويژگيها مي‌توانند به‌ صورت‌ صميمي، خلاق، نوآور يا محافظه‌ كار باشند. براساس‌ همين‌ ويژگيها مي‌توان‌ نگرشها و رفتارهاي‌ كساني‌ را كه‌ درون‌ اين‌ سازمانها هستند، پيش‌بيني‌ كرد. مقصود اين‌ است‌ كه‌ مي‌خواهيم‌ بگوييم‌ در سازمان‌ يك‌ متغير سيستمي‌ وجود دارد و آن‌ پديده‌ را نمي‌توان‌ به‌ راحتي‌ تعريف‌ كرد ولي‌ به‌طور حتم‌ وجود دارد و افراد براي‌ معرفي‌ سازمان‌ از اصطلاحات، عبارات‌ و كلمه‌هاي‌ مشابه‌ استفاده‌ مي‌كنند، ما اين‌ متغير را فرهنگ‌ سازماني‌ مي‌ناميم.

رابينز در يك‌ تعريف‌ ديگر، فرهنگ‌ سازماني‌ را نظام‌ معاني‌ مشتركي‌ مي‌داند كه‌ به‌وسيله‌ اعضاي‌ سازمان‌ حفظ‌ و به‌ تمايز سازمان‌ از سازمانهاي‌ ديگر منجر مي‌شود.

«جرج‌ گردن» نيز فرهنگ‌ سازماني‌ را نظام‌ فرضيات‌ و ارزشهاي‌ مشتركي‌ مي‌خواند كه‌ به‌طور گسترده‌ رعايت‌ مي‌شود و به‌ الگوي‌ رفتار خاصي‌ منجر مي‌شود.

استانلي‌ ديويس‌ فرهنگ‌ سازماني‌ را الگوي‌ ارزشها و باورهاي‌ مشتركي‌ مي‌شمارد كه‌ به‌ اعضاي‌ يك‌ نهاد معني‌ و مفهوم‌ مي‌بخشد (طوسي، 1376، ص‌ 156)

‌ ديويس‌ استانلی شاخصهاي‌ عمده‌ تشخيص‌ فرهنگ‌ سازماني‌ را به‌ شكل‌ زير برشمرده‌ است: هويت‌ عضويتي، منافع‌ فردي‌ سازماني، تاكيد بر وظايف‌ افراد، كنترل‌ (زياد/كم) ، هماهنگي‌ واحدها (زياد/كم) ، ريسك‌پذيري‌ (زياد/كم) ، سيستم‌ پاداشي، تحمل‌ تعارضي، تاكيد بر (هدف‌ / وسيله‌) نگرشي‌ سيستمي‌ و ارتباط‌ با محيط‌. خلاقيت‌ و ابتكار فردي، الگوي‌ ارتباطات، ريسك‌پذيري ساختار سازماني، سبك‌ مدیزیت. ‌ ‌ذكر اين‌ نكته‌ ضروري‌ است‌ كه‌ ليتوين‌ واسترينگر به‌ عناصري‌ چون‌ مسئوليتها، رسميت‌ و هويت‌ نيز اشاره‌ كرده‌اند و كرت‌ لوئين‌ به‌ مواردي‌ مثل‌ فرايند رهبري، انگيزه، تصميم‌گيري، هدف‌گذاري‌ و فرايند كنش‌ متقابل‌ به‌عنوان‌ عناصر تشكيل‌دهنده‌ فرهنگ‌ سازماني‌ اشاره‌ كرده‌ است.‌

موضوع فرهنگ سازمانی،در واقع اولین بار در اوایل دهه 80 مطرح شد،زمانی که آمریکایی ها تلاش می کردند دلیل موفقیت ژاپنی ها در عرصه رقابت بین الملل را پیدا کنند و توضیح دهند.در واقع آنها فرهنگ شرکت یا فرهنگ سازمانی را اسلحه مخفی و رمز موفقیت ژاپنی ها می دانند.محبوبیت نظریاتی چون نظریه زد و هنر مدیریت ژاپنی معلول همین گمان و طرز تفکر است.این مطالعات به این نتیجه رسید که ژاپنی ها سیستم مدیریت آمریکایی را در مدیریت کپی نکرده اند، بلکه در حقیقت آنان سیستمی از مدیریت را کامل نمودند که با محیط فرهنگی و اکولوژی آن ها مناسب است. همچنین پیترز و واترمن در کتاب پر فروش خود با نام "به دنبال موفقیت" اظهار می دارند که برای عالی بودن و موفق بودن نیازی نیست که ژاپنی باشید،و برای تایید و اثبات اظهارات خود، بنام چند شرکت بزرگ و قدرتمند آمریکایی همچون آی.بی.ام، دیسنی و دلتا اشاره می کنند.

این نظر این باور را تقویت می کند که فرهنگ قوی- فرهنگی مشترک و برخوردار از ارزش ها و باورهای عمیق- موجب موفقیت و پیشرفت است. در نتیجه این یافته ها،علاقه به موضوع فرهنگ و تاثیر آن در سازمان بیشتر شد بطوریکه تعدادی از پژوهشگران سازمانی بطور جدی به مطالعه نقش و مفهوم فرهنگ در سازمان پرداختند.که برای نمونه می توان به رابینز،کلاکهان،اوشی و هافستد اشاره کرد .

در مورد فرهنگ و سازمان  اندیشمندان مدیریت دو نوع اعتقاد دارند:

الف.ساختار گرایان:مدعی اند که،این ساختار است که فرهنگ را می سازد.

ب.فرهنگ گرایان:معتقدند این فرهنگ است که ساختار را خلق می کند.

برخی از نظریه پردازان ساختار سازمان را شامل دو دسته از ابعاد دانسته اند که آنها را ابعاد ساختاری و ابعاد محتوایی ساختار سازمان ها نام نهاده اند و فرهنگ گرایان در بین متغیر های موجود در ابعاد محتوایی سازمانها از فرهنگ سازمانی هم نام برده اند و ابعاد ساختاری سازمان را تحت تاثیر ابعاد محتوایی آن از جمله فرهنگ دانسته اند.

هافستد به عنوان یک  فرهنگ گرا در اواخر دهه 60، مطالعات و تحقیقاتی با هدف اثبات نقش و تاثیر تفاوتهای فرهنگی بر مدیریت انجام داد. این تحقیقات که بسیار مهم اند،سه دهه بعد نیز پیگیری و دنبال شدند. وی  به مطالعه فرهنگ های مختلف و مقایسه آنان با هم پرداخته است. هافستد دو بار در سال های 1968 و 1972 با استفاده از پرسشنامه و نظرسنجی، مدارک بسیاری در تائید وجود باورها و ارزش های مختلف نزد کارکنان و مدیران سازمان ها در کشورها و فرهنگ های مختلف ارایه کرد.هافستد برای این تحقیق از116000نفر از کارکنان شرکت آی.بیام در 53کشور مختلف دنیا نظر سنجی کرد.در این نظز سنجی از پرسش شوندگان درخواست می شد که نظر خود را درباره بهترین شیوه مدیریت و محیط کاری بیان کنند.

هافستد بر اساس یافته های این نظرسنجی چهار بعد ارزشی را مشخص ساخت که کشورها از حیث این ابعاد با یکدیگر تفاوت ئاشتند.این چهار بعد عبارت بودند از:

 1.فاصله قدرت

 2.پرهیز از ناشناخته ها(تردید گریزی) یا احتیاط

 3.فرد گرایی در مقابل گروه گرایی

 4. مرد سالاری در مقابل زن سالاری

در مجموع مي توان گفت:

تعريف يگانه و واحدي از فرهنگ سازماني وجود ندارد اما بيشتر صاحبنظران موافق اند كه:

- فرهنگي كّلي است كه از مجموع اجزاي آن بيشتر است.

- فرهنگ منعكس كننده تاريخ سازمان است.

- فرهنگ دربر گيرنده مباحث مورد مطالعه انسان شناسان مانند تشريفات و نمادهاست.

- فرهنگ بطور اجتماعي شكل گرفته يعني توسط گروهي از افرا د كه با هم يك سازمان را تشكيل داده اند ايجاد و حفظ شده است.

- فرهنگ بطئي و ُ كند است.

- فرهنگ به سختي تغيير مي كند ). هافستد، ۱۹۹۱ ، ص ۷۹(

كامل ترين تعريف فرهنگ سازماني را ادگاردشاين به شكل زير تعريف مي نمايد:

فرهنگ سازماني، الگوئي از مفروضات اساسي است كه توسط گروه معيني كشف و اختراع شده يا توسعه يافته، به طوري كه انطباق با محيط خارجي و انسجام دروني را به آنها مي آموزد، اگر اين الگو در طي زمان كارائي خوبي داشته باشد، اعتبار مي يابد به طوري كه آن شيوه ی صحيح ادراكي، انديشه و احساس اعضاي جديد درباره مشكلا تشان را شكل مي دهد) . گوردن، ۱۹۸۷ ، ص ۷۰۶(

# 2-3 سير تاريخي مطالعات فرهنگ سازماني

توجه به فرهنگ سازماني با گروههاي غير رسمي در سازمان آغاز ميگردد، چستر بارنارد در نوشته هاي خود به سازمان غير رسمي يا آنچه امروزه بخش پنهان و پوشيده كوه يخ سازماني يا فرهنگ آن خوانده ميشود بعنوان يك ضرورت براي عمل كامياب سازمان رسمي اشاره كرده است.

از اين رو مي توان گفت فرهنگ در يك سازمان همانند شخصيت در يك انسان است ، كوشش هاي پژوهشي التون مايو و همكارانش ، نظام هائي از هنجارها و نهادهاي اجتماعي را كه در ميان دسته هاي گوناگون پديد مي آيد و دررفتار آنان اثر ميگذارد، آشكار كرد . (طوسي، ۱۳۷۲ ، ص ۱۱)

فرهنگ سازماني از زمان مطرح شدن توسط اوچي و واترمن و ديگران از مهمترين و قابل بحث ترين موضوعات در زمينه رفتار سازماني بوده است، اين توجه محدود به دانشگاهها و مراكز علمي نبوده است، مديران اجرائي نيز به موضوع فرهنگ سازماني به خصوص تا جائي كه با عملكرد سازماني نيز بستگي پيدا مي كند، علاقه نشان داده اند، باوجود اين توجه و علاقه درباره چگونگي تعريف فرهنگ سازماني اتفاق آراء وجود ندارد، مقايسه تعريف هاي مهم با هم نشان مي دهد كه همه آنها در سه چيز با يكديگر مشترك ميباشند:

۱ - فرهنگ را در قالب ارزشهائي كه اشخاص آنها را مشمول رفتار مناسب در سازمانها مي دانند تعريف مي كنند.

۲- اين ارزش ها به دليل مورد تأكيد بودنشان انتخاب شده اند.

۳ - آنها بر داستانها و ديگر محمل هاي نمادين كه بطور معمول ازطريق آنها مبادله مي شوند تأكيد مي كنند.

تحقيق هاي اخير در فرهنگ سازماني در برگيرنده ء تحقيق هاي سنتي زيادي است، بيشترين استعانت از علوم مردم شناسي و جامعه شناسي بوده است، مردم شناسان مايل بوده اند بر فرهنگ سازماني يك يا دو مؤ سسه تأكيد كنند وتعاريف دقيقي را بكار برده اند تا فرهنگ سازماني را از ديدگاه اعضاء سازمان، به كساني كه عضو سازمان نبوده اند بشناسانند.

جامعه شناسان بطور معمول براي مطالعه فرهنگ سازمان از روش بررسي تعداد بيشتري از سازمانها استفاده مي كنند، دو نظام علمي ديگري كه بر مطالعات اخير فرهنگ سازماني اثر مي گذارند عبارتند از:

روانشناسي اجتماعي كه بر بكارگيري ماهرانه نمادها در سازمانها تأكيد مي كند و در مطالعات اقتصادي فرهنگ هم بعنوان ابزار مديريت و هم به عنوان عامل و تعيين كننده عملكرد تلقي مي شود. (الواني و معمارزاده، ۱۳۷۴ ، ص ۴۰۱ )

به هر حال جنبه هاي مختلف فرهنگ سازماني طي سال هاي گذشته بدون اشاره به عنوان موضوع توسط برخي از صاحبنظران مورد بررسي قرار گرفته كه از آن جمله مي توان به موارد زير اشاره داشت:

- بررسي هاي انجام شده در دهه ۱۹۴۰ پيرامون روابط انساني

- بررسي هاي انجام شده در دهه ۱۹۵۰ مديريت بر مبناي هدف

- بررسي هاي انجام شده در دهه ۱۹۶۰ ساختار سازماني

- بررسي هاي انجام شده در دهه ۱۹۷۰ استراتژي هاي سازماني

- بررسي هاي انجام شده در دهه ۱۹۸۰ توجه به گروههاي كار و سيستم هاي سازماني

البته در اين ميان عمده ترين تحولي كه موجب گشت، توجه علماي مديريت به فرهنگ سازمان جلب گردد،

سيستم مديريت ژاپني طي دهه ۷۰ بود، تا اين زمان روشن شده بود كه عملكرد شركتهاي ژاپني در بسياري صنايع به مراتب بيشتر از شركت هاي اروپائي و امريكايي بود، از طرفي واضح بود كه ژاپن سيستم مديريت امريكايي را ُ كپي نمي كند، در واقع آنها يك سيستم مديريت ويژه متناسب با محيط فرهنگي خود بوجود آورده بودند كه بسيار(soft) موفقيت آميزتر از سيستم مديريت امريكايي و اروپائي بود، بدين ترتيب شناسايي فرهنگ توجه را به جنبه نرم سازمان متمركز نمود، بطوري كه تعدادي از سازمان هاي مشورت دهنده شروع به تنظيم و تدوين فرهنگ سازماني در سازمانها نمودند و اين در حالي بود كه نظريه پردازان مديريت نيز جنبه هاي مختلف مربوط به فرهنگ را مورد توجه وبررسي قرار دادند . (ترابي كيا، ۱۳۷۷ ، ص ۳۵)

هر چند چارچوب واحدي براي تشريح فرهنگ سازماني ارائه نشده است ولي پيشنهادهاي زيادي در اين زمينه متعلق به پارسونز مي باشد، اوچي، پيترز و واترمن ابعاد AGIL وجود دارد، يكي از اولين و انتزاعي ترين تعريف ها مدل متعددي را كه باعث ايجاد تفاوت در ارزشهاي سازماني مي گردند شناسايي كرده اند كه از جمله مي توان از رفتار با كاركنان، تعاريف مربوط به ابزارهاي مناسب تصميم گيري و واگذاري مسئوليت براي نتايج حاصل از تصميم گيري نام برد. (الواني، معمارزاده، ص ۲ )

در اين ارتباط مطالعات رابينز و ارائه شاخص هاي ده گانه در خصوص شناخت فرهنگ سازماني از جمله مطالعات و الگوهاي مربوط به فرهنگ سازماني است.

# 2-4 منشأ و شكل گيري فرهنگ سازماني

چهارعامل زير بعنوان منشأ فرهنگ سازماني مطرح مي گردد**:**

۱ -باورها و ارزش هاي موءسسان و بنيان گذاران سازمان كه در خط مشي ها، برنامه ها و بيانيه هاي رسمي نمود مي يابند.

۲ -هنجارهاي اجتماعي محيطي كه سازمان را در بردارد.

۳ -سازمان به منظور انطباق خارجي و حفظ بقاي خود با چالش هايي روبرو مي شود كه اعضاي آن بايد از طريق خلق فرهنگ سازمان از عهدهء اين مشكلات برآيند.

۴- حل مشكلات داخلي از جمله روابط اجتماعي، توزيع قدرت و معيارهاي عضويت در گروه و سازمان مستلزم توسعه و پذيرش مجموعه هنجارها و باورهاست ) .قبادي، ۱۳۷۵ ، ص۳۰ (

يكي از پژوهشگران دلايل شكل گيري فرهنگ را اينگونه بيان مي كند:

۱ -پاسخگوئي به مشكلات انطباق خارجي و بقا ) پيدا كردن جايگاه مناسب ( از طريق تعيين رسالت، راهبردها، هدفها، ارزيابي و اصلاح.

۲ -پاسخ به مشكلات داخلي) دستيابي به روابط كاري اثر بخش(

۳- بقا و توسعه سازمان

۴- پاسخ به آثار محيط اجتماعي) همان منبع، ص۳۰ (

صاحبنظر ديگري فرهنگ سازمان را متأثر از عوامل زير مي داند:

۱- تأثيرات خارجي : يعني عواملي كه خارج از كنترل سازمان هستند ؛ مانند محيط طبيعي و حوادث تاريخي كه سرنوشت جامعه را رقم مي زنند.

٢ -ارزشهاي اجتماعي و فرهنگ ملي : ارزشهائي مانند آزادي فردي، ستايش، انسانيّت، عمل گرائي، زمان گرائي، فاصلهء قدرت و مانند اينها.

٣- عوامل خاص سازمان: تغييرات سريع ف نآوري بر مهارتهاي مورد نياز سازمان. (همان ص ۳۱ )

# 2-5 بقا و ادامه حيات فرهنگ سازماني

پس از اينكه فرهنگ سازماني بتدريج تحت تأثير عوامل مختلفي كه در بحث شكل گيري فرهنگ سازماني بدان اشاره شد بوجود آمد، حضور خود را در انحاء مختلف در سياستها، رويه ها، هنجارها، الگوهاي رفتاري و باورهاي مشترك اعضاء سازمان نشان مي دهد در چنين مرحله اي فرهنگ اوليه مورد قبول همگان بوده، سازمان رسمي هنوز متغير است، سيستم پاداش انعطاف پذير وجود داشته، استراتژي ها به همگان تفهيم شده است، در اين موقعيت فرهنگ سازماني پويا، كاربر و در خدمت فعاليتهاي سازمان و مديريت مي باشد.

پس از اينكه فرهنگ سازمان تثبيت شد، بايد اقدامات متعددي صورت پذيرد تا فرهنگ حفظ شده و دچار تغيير اساسي و يا ضعف و نابودي نگردد، چرا كه اين احتمال وجود دارد كه پس از شكل گيري آن به پديده اي مستقل و فارغ از دلايل وجودي اوليه و اقداماتي كه آن را شكل بخشيده است تبديل گردد، در اين هنگام فرهنگ سازمان از استراتژيهاي رسمي سازمان، ساختار سازماني، سيستم هاي جزا و پاداش فاصله مي گيرد و به تدريج كه سازمان گسترش يافت و سيستم هاي جديدي تعبيه و جايگزين شد و روابط مديريت و كاركنان از كانال هاي تنگ سلسله مراتب رسمي اختيار جريان گرفت، كاركنان جدايي خود را از مديريت احساس كرده و بي خبري مديران از زير مجموعه نيز به لحاظ حجم عظيم امور اجرايي آغاز مي شود، در اين شرايط كاركنان به تدريج از فرهنگ اوليه سازمان فاصله مي گيرند.

در چنين شرايطي فرهنگ اوليه از ماهيت خود تهي شده و ممكن است تبديل به فرهنگ جديدي با ويژگي هاي متفاوت و يا بعضًا متضاد با فرهنگ اوّليه شود با اين ويژگيها به صورت فرهنگ غالب سازمان در مي آيد.

جهت احتراز از چنين رويدادي در سازمان و ادامه و گسترش فرهنگ سازماني مديران و مسئولان بايد تدابيري بينديشند تا تحت هر شرايطي ميان آنان و اعضاء سازمان فاصله نيفتد و ارزش هاي سازمان همواره به طرق مختلف در سازمان حفظ گردد.

# 2-6 تثبيت فرهنگ سازمانی

بطور خلاصه تدابيري كه مي توان در جهت تثبيت فرهنگ سازمان اعمال نمود سه دسته ميباشند:

۱ -تدابيري كه بايستي در جهت هم سو نگهداشتن باورهاي كاركنان با باورهاي مديريت سازمان اعمال شود.

۲ -گزينش افرادي كه داراي باورهاي مناسب با ارزشهاي سازمان را دارا هستند.

۳-تدابيري جهت زنده نگاهداشتن هنجارها و ارزش هاي مشترك افراد كه در گذر زمان بوجود آمده اند.

علاوه بر تدابير فوق مي توان از شاخص هاي ارزيابي عملكرد، شيوه هاي تخصيص پاداش، اجراي برنامه هاي

آموزشي، سياست ارتقاي كاركنان براي اينكه سازمان مطمئن شود افراد استخدام شده با فرهنگ حاكم و رايج سازگارند مي كوشد تا اعضايي را تقويت نمايد كه به فرهنگ سازمان ارزش قاي لاند، جهت بقا و تقويت و گسترش فرهنگ سازماني استفاده نمود. (ترابي كيا، ۱۳۷۷ ، ص ۸)

رابينز در اين ارتباط سه عامل گزينش، مديريت عالي سازمان و شيوه هايي كه افراد خود را با فرهنگ وفق مي دهند را بعنوان عوامل عمده حفظ و بقاي فرهنگ سازماني برمي شمرد كه به شرح هر يك  
 مي پردازيم:

**2-6-1** **گزينش:**

هدف از گزينش اين است كه افرادي استخدام شوند كه براي انجام كار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت ها وتوانائي هاي لازم را داشته باشند، همچنين افرادي در خور و متناسب با سازمان باشند، به عبارتي داراي ارزش هايي باشند كه سازمان به آنها ارج مي نهد، گذشته از اين در فرايند گزينش به داوطلبان اطلاعاتي درباره سازمان داده مي شود، اين داوطلبان درباره سازمان اطلاعاتي به دست مي آورند و اگر ببينند كه ارزشهاي سازمان با ديدگاههاي آنان در تعارض است به ميل خود از پيوستن به آن منصرف مي شوند.

بنابراين در فرايند گزينش با حذف كساني كه به ارزشهاي اصولي سازمان اهميت ندهند يا آنها را مورد حمله قرار دهند سعي مي شود تا فرهنگ سازماني حفظ شود.

**2-6-2 مديريت عالي سازمان**

اقدامات مديريت عالي سازمان بر فرهنگ سازماني اثرات بسيار شديدي مي گذارد، مديران ارشد اجرايي از طريق گفتار و كردار، هنجارها و معيارهايي را ارائه مي كنند كه دست به دست مي شود و پس از طي سلسله مراتب به همه جاي سازمان مي رسد، مبني بر اينكه آيا سازمان مزبور ريسك پذير است، مديران چه مقدار آزادي عمل دارند، آنان بايد چه مقدار استقلال به زيردستان خود بدهند، نوع لباس و شيوه ء پوشش افراد چگونه بايد باشد، چه اقداماتي موجب ارتقاي مقام و افزايش حقوق ميشود و از اين قبيل چيزها.

**2-6-3 جامعه پذيري[[1]](#footnote-1):**

شايد اين مسأله كه سازمان چگونه افراد را برمي گزيند و استخدام مي كند اهميت زيادي نداشته باشد مسأله مهم اين باشد كه افراد با فرهنگ سازمان خو بگيرند و آن را رعايت نمايند و اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتي مي شوند كه در سازمان رايج است، از اين رو سازمان بايد بكوشد تا افراد خود را با فرهنگ حاكم بر سازمان وفق دهد، اين كار يعني خو گرفتن يا پذيرفتن و رعايت فرهنگ سازماني راجامعه پذيري كاركنان با سازمان ناميده اند.

در رابطه با فرايند جامعه پذيري افراد با وفق دادن آنان با فرهنگ سازماني بايد بگوييم كه زمان ورود يا مرحله پيوستن به سازمان از سخت ترين مراحل فرايند جامعه پذيري است و آن زماني است كه سازمان مي كوشد تا يك فرد خارجي را براي سازمان بسازد.

كساني كه نتوانند نقشهاي اصولي رفتاري و راه و رسم زندگي در سازمان را فراگيرند به آنها برچسب ناسازگار يا عصيانگر زده مي شود كه معمولا به خروج آنها از سازمان مي انجامد ولي سازمانها كاركنان خود را جامعه پذير مي كنند، يعني فرهنگ خود را به آنها تلقين يا بر آنها تحميل مي كنند و به تدريج آنان را به صورت افراد شايسته و مناسب درمي آورند، مقصود از اين كار چيزي نيست مگر تأكيد و تقويت، حفظ و نگهداري فرهنگ حاكم بر سازمان.

فراينداجتماعي شدن را به ۳ مرحله تقسيم كرده اند:

۱- مرحله پيش از ورود

۲- مرحله رويارويي

۳- مرحله دگرديسي(تحول جامع)

مرحله نخست مربوط به آموزشها و يادگيري هايي است كه پيش از پيوستن فرد به سازمان صورت   
مي گيرد . در مرحلهء دوم فرد تازه استخدام شده متوجه واقعيت سازمان مي شود و احتمالا در مي يابد كه بايد در انتظارات و آنچه به نظر وي واقعيت بوده است ، تجديد نظر كند، در مرحله ء سوم تغييرات نسبتًا دائمي رخ مي دهد، اين فرد تازه استخدام شده مهارتهاي لازم براي انجام موفقي ت آميز كارها و ايفاي نقش جديد را مي آموزد، در آنها تبحر پيدا مي كند، به ارزشها، هنجارها و معيارهاي گروهي ارج مي نهد در اين رابطه با آنها همسان و همنوا مي گردد، اين سه مرحله بر بازدهي، توليد و تعهد فرد و تأمين هدفهاي سازمان و سرانجام تصميم نهائي وي مبني بر ماندن در سازمان اثرات شديدي مي گذارند. ( رابينز، ۱۳۷۴ ، ص ۵)

# 2-7 انواع فرهنگ سازمان

با توجه به تعاريف ياد شده مي توان گفت، فرهنگ سازمان عبارتست از باورهاي مشترك در يك سازمان، هر چه باورهاي مشترك ژرف تر و منسجم تر باشند فرهنگ قوي تر است و هر چه باورها متفاوت و وجه اشتراك آنها كمتر باشد، فرهنگ سازمان ضعيف تر خواهد بود.

با توجه به تعريفي كه از فرهنگ سازمان ارائه گرديد صاحبنظران براي طبقه بندي فرهنگ سازمان و تشخيص نوع فرهنگ هر سازمان، شاخص هايي ارائه نمود ه اند كه به نمونه هايي از آن اشاره   
مي شود. يكي از تقسيم بندي هاي متداول كه معمولا در الگوهاي اقتضائي از آنها ياد مي شود فرهنگ مكانيكي و فرهنگ ارگانيكي است كه درسازمانهاي با فرهنگ هاي مكانيكي، باورهاي مشترك بيشتر متوجه ساختارهاي رسمي، قوانين و مقررات، دستورالعمل ها و روش هاي استاندارد است در حالي كه سازمان هاي با فرهنگ ارگانيكي باورهاي مشترك عمدتًا برساختارهاي غير رسمي و بيشتر تأكيدها بر نتيجه و عملكرد است نه بر وسيله و ابزار كار.

در يك تقسيم بندي ديگر سازمان ها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندي نموده اند و ويژگي هاي سازمان ها با هر يك از فرهنگهاي چهارگانه به شرح زير توصيف شده است:

**2-7-1 سازمان هاي با فرهنگ علمي [[2]](#footnote-2)**

تأكيد اين نوع سازمان ها بر استخدام افراد جوان با تمايل به يادگيري، پرورش دادن آنها و تقويت شخصيت علمي و تخصصي آنهاست.

**2-7-2 سازمان هاي با فرهنگ باشگاهي[[3]](#footnote-3)**

در اين سازمان ها تأكيد بر تناسب داشتن روحيهء افراد به وفاداري و تعهد نسبت به سازمان است . در فرهنگ باشگاهي، ارشديت و سن و سنوات خدمت در سازمان، معيار عمدهء اهميت و ارزش افراد است.

**2-7-3 سازمان هاي با فرهنگ تيمي [[4]](#footnote-4)**

در اين نوع سازمان ها تأكيد بر نوآفريني، ريسك پذيري و آزادي عمل است.

**2-7-4 سازمان هاي با فرهنگ سنگري[[5]](#footnote-5)**

بر عكس فرهنگ تيمي كه به اختراع، نوآفريني و اكتشافات ارج مي نهد، فرهنگ سنگري بر حفظ و بقاي سازمان تأكيد دارد، در فرهنگ سنگري امنيت شغلي حائز اهميت زيادي است.

در هر سازمان يك فرهنگ غالب وجود داشته و بر حسب ماهيت كار نيز زير مجموعه ها و خرده فرهنگهاي متفاوت شكل مي گيرد كه مبناي تفاوت آنها، تخصص، تكنولوژي، منطقهء جغرافيايي و نظير اينهاست.

با اينكه بي گمان فرهنگ فرا محيطي بر فر هنگ سازماني مسلط است امّا به استناد تحقيقات موجود حتي در يك محيط اجتماعي، سازمانهاي مختلف داراي فرهنگهاي گوناگون ميباشند.

فرهنگ غالب سازمانها، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شكل مي دهد و در سازمانهاي با فرهنگ ارگانيكي اين فرهنگ مي تواند جايگزين ضوابط رسمي سازمان باشد.

بنابراين در اينكه هر سازماني داراي فرهنگي است و آن فرهنگ رفتاركاري سازمان را شكل مي دهد ترديدي نيست، امّا پرسش اصلي اين است كه چه فرهنگي بيشتر بر اثر بخشي سازمان تأثير مي گذارد.

براي اينكه سازمان ها از اثربخشي لازم برخوردار شوند بايد متناوب با مأموريت، فن آوري، حجم عمليات و متغيرهاي مشابه ديگر خود، از فرهنگ سازماني متقضي برخوردار باشند. (ديويس، ۱۳۷۳ ص ۳۱ )

رابرت كوئين و مايكل مك گرا ث 4 نوع فرهنگ مبتني بر انتظارات را مورد شناسايي قرار داده اند اين چهار نوع فرهنگ ناشي از تبادلات يا تعامل افراد در سازمان تحت تأثير ارزشها و اعتقادات حاكم بر سازمان ميباشند كه عبارتند از:

**- فرهنگ معقول[[6]](#footnote-6)**

كه از طريق تمركز فعاليت هاي يكپارچه و متمركز دروني مشخص مي شود و موجب مي شود با سازمانهاي ديگر به رقابت بپردازد، ارزشهاي مركزي اين نوع فرهنگ را كارايي و سودمندي تشكيل مي دهند، عواملي كه موجب حداكثرعملكرد سازمان مي شود، هدفهاي صريح و قضاوتهاي فردي و قاطعيت هستند.

**- فرهنگي توسعه اي[[7]](#footnote-7)**

بر خلاف فرهنگ معقول ويژگي اين نوع فرهنگ عدم تمركز قدرت است و متوجه رشد و رقابت بيروني ميباشد، اهداف گسترده رهبري فرمند موجب تعهد در افراد نسبت به سازمان مي شود. سازمان در رقابت براي جلب حمايت بيروني از بينش و بصيرت استفاده ميكند.

**- فرهنگ اجماعي[[8]](#footnote-8)**

مشخصه ي اين فرهنگ عدم تمركز قدرت، تنوع فعاليتها و توجه داخلي به حفظ سيستم مي باشد بنابراين روابط اعضاء بسيار دوستانه و تعاوني است كه اين سبب مي شود گروه داراي روحيه بالايي باشد و اعتماد آنان نسبت به هم بسيار زياد است.

**- فرهنگي سلسله مراتبي[[9]](#footnote-9)**

اين نوع فرهنگ نيز همانند فرهنگ اجماعي و برخلاف فرهنگ معقول و توسعه اي مبتني بر توجه داخلي و حفظ سيستم مي باشد و ويژگي آن تمركز قدرت و فعاليت هاي يكپارچه است.

قوانين از طريق سلسله مراتب رفتارهاي مورد انتظار سازمان و اجراء مقررات پيش مي رود؛ پايداري، كنترل، قابليت پيش بيني و پاسخگوئي صفات با ارزشي را تشكيل ميدهند. ( هوي و ميسكل، ۱۳۷۰ ، ص ۵ )

## 2-8 فرهنگ قوي و فرهنگ ضعيف

هر قدر التزام و تعهد افراد به ارزشهاي اساسي و محوري سازمان بيشتر باشد و اعضاي بيشتري به اين ارزشها معتقد باشند فرهنگ قوي تر است و تأثير بيشتري بر رفتار اعضاي سازمان دارد سازمان هاي مذهبي و نهادهاي انقلابي در كشورمان نمونه هايي از صاحبان فرهنگ قوي هستند، در يك فرهنگ قوي توافق بيشتري درباره رسالت سازمان وجود دارد و وحدت هدف موجب همبستگي، وفاداري، تعهد سازماني و كاهش ترك خدمت مي شود، در يك فرهنگ قوي مديريت براي هدايت رفتار كاركنان نياز كمتري به قوانين و رويه هاي رسمي دارد؛ چرا كه وقتي كاركنان فرهنگ سازمان را بپذيرند، راهنماهاي رفتار، دروني مي شود.

لوتانز دو عامل گستردگي[[10]](#footnote-10) و شدّت[[11]](#footnote-11) را تعيين كننده قوت و ضعف فرهنگ مي داند؛ گستردگي نشان دهنده ء تعداد افرادي است كه ارزشهاي اصلي فرهنگ را پذيرفته اند و شدّت درجه تعهد افراد سازمان به اين ارزشهاي محوري است، لوتانز شدّت را متأثر از دو عامل ميداند: آشنائي[[12]](#footnote-12) و پاداش.

براي اينكه افراد سازمان ارزشهاي فرهنگ را بپذيرند بايد آنها را بشناسند، بسياري از سازمانها اين كار را با كه برنامه توجيهي آغاز مي كنند كه ضمن آن فلسفه و شيوه ء عمل سازمان به كاركنان جديد گفته مي شود، اين فرايند در طول كار از طريق رئيس و همكاران و عادتهاي كاري روزانه ادامه مي يابد؛ شدّت پذيرش تحت تأثير پاداش يعني تقدير و ترفيع افرادي كه اين ارزشهاي محوري را پذيرفته اند بوده، به ديگر كاركنان كمك مي كند كه اين ارزشها را بهتر بشناسند. (لوتانز، ۱۹۹۲ ص ۵۶۴ ص ۵)

در اين زمينه رابينز معتقد است:

فرهنگ هاي قوي بر رفتار افراد اثرات شديدي داشته و موجب مي شوند جابجائي كاركنان به شدت كاهش يابد وارزشهاي اصلي سازمان به مقياس وسيع مورد توجه همگان قرار گيرد . هر قدر اعضاي سازمان ارزشهاي اصلي را بيشتر بپذيرند و تعهد بيشتري نسبت به آنها داشته باشند سازمان داراي فرهنگ قوي تر خواهد بود.

همچنين در فرهنگ سازمان پاره فرهنگ هاي واحدهاي مختلف در تضاد با يكديگر نيستند و فرضيات و ارزشهاي اساسي سازمان مورد قبول تمام واحدهاست اما در فرهنگ ضعيف آنها مشترك نيستند بلكه از فردي به فرد ديگر تفاوت مي كند. (زارعي، ۱۳۷۲ ، ص ۵٣)

از طرفي فرهنگ قوي ضعيف به لحاظ محدوديت فراگيري و فقدان احساس تعهد شديد، در رفتار شغلي كاركنان مؤثر واقع نمي شود.

از ديگر نتايج فرهنگ سازماني قوي اين است كه فرهنگ قوي رضايت شغلي را افزايش داده، نقل و انتقالات و ترك خدمت را كاهش و همگوني دروني را افزايش مي دهد و با افزودن به ميزان ثبات و استحكام رفتاري كاركنان ، جايگزيني براي رسمي سازي سازمان نيزمي باشد حتي قادر است نافذتر و مقبول تر از سيستم كنترل رسمي عمل كند چرا كه فرهنگ روح انسان را هم، همچون جسم او كنترل ميكند.

پس فرهنگ قوي مي تواند جايگزين قوانين و مقررات رسمي و اسناد مكتوب سازماني گردد بطوريكه بررفتار كاركنان اثر بگذارد، در سازمان نظم برقرار كرده و به رفتارها تداوم رويه بدهد از اين رو فرهنگ و مقررات رسمي سازمانها را بايد به عنوان دو جاده يا مسير متفاوت در نظر آوريم كه به يك مقصد منتهي مي شوند، هر قدر يك فرهنگ سازماني قوي تر باشد مديريت بايد كمتر نگران ارائه قوانين و مقررات رسمي باشد تا بتوان بدان وسيله رفتارخود را تبيين نمايد. (رابينز، ۱۳۷۴ ، ص ۴ )

## 2-8-1 مشخصات فرهنگ قوي و ضعيف

مورهد و گريفين مشخصات زير را براي فرهنگ سازماني قوي برشمرده اند كه عبارتند از:

**۱- تعهد اجتماعي:**

در سازمانهايي با فرهنگ قوي، تعهد اجتماعي بين افراد بسيار بالاست و به عنوان يك اصل پذيرفته شده است.

**۲- وجدان كار:**

در اين سازمانها كار به عنوان ارزش پذيرفته شده است و بيكاري منفور تلقي مي گردد.

**۳- مديريت كيفي:**

مديران نقش بسيار زيا دي در بهبود كيفي كار ايفا مي كنند و بدين لحاظ مديريت بايستي از كيفيت بالايي در برنامه ريزي، سازماندهي و طراحي كارها برخوردار باشد.

**۴- فرهنگي رقابتي:**

عامل رقابت بطور صحيح باعث رشد و توسعهء سازمان شده و انگيزه به كار افزايش مي يابد.

**۵- تطبيق فرد با شغل:**

افراد بايستي بر مبناي علاقه و توان خويش به كار گمارده شوند چرا كه منجر به كارايي افراد در سازمان ميگردد و انگيزش آنان را تضمين مي كند.

**۶- غني سازي شغل:**

در اين فرهنگ ها فرض بر اين است كه براي ايجاد روحيه و انگيزه در كاركنان بايد نياز به مسئوليت پذيري را درآنها برآورده ساخت و شغل بايد به گونه اي طراحي شود كه اين نياز را در شاغلين ارضا كند به عبارتي شغل بايد غني، با معني و داراي اختيارات كافي باشد بطوريكه شاغلين بتوانند با استقلال كار كنند و زمينه اي براي خلاقيّت داشته باشند.

**۷- توسعه شغلي:**

مشاغل تخصصي پس از مدتي باعث كسالت و دلزدگي شاغلين مي شوند و انگيزه به كار را در افراد تضعيف مي كند براي جلوگيري از اين وضعيت مي توان شغل را با افزودن وظايفي توسعه داد.

**۸- گردش كار**

بوسيله چرخش شغل، افراد با مشاغل بيشتري آشنا شده و در كار خود از تنوع و گوناگوني برخوردار مي گردند ودر نهايت انگيزه به كار در آنان تقويت ميشود.

**۹- علاقه و وفاداري به سازمان:**

در فرهنگ سازماني قوي، علاقه پشتكار و وفاداري نسبت به كار ازسوي كاركنان و مديريت كاملا مشهود بوده و تلاش مي شود سازمان در دستيابي به اهداف خويش موفق تر باشد.

**۱۰ - اعتماد به نفس:**

كاركنان هرگز با دودلي و عدم اطمينان دست به فعاليت نمي زنند. (مورهد، گريفين ۱۹۸۹ ، ص ۴۵)

بر خلاف فرهنگ هاي قوي در فرهنگ هاي ضعيف فاصله بين افراد و اهداف سازماني زياد بوده و توافق گروهي بسيار اندك مي باشد.

برخي از مشخصات فرهنگ ضعيف به شرح زير ميباشد: (گزكوه، ۱۳۷۴ ، ص۴۹ ص۵۰ )

* بي علاقه گي به كار و عدم احساس تعلق به سازمان.
* اشاعهء فرهنگ تملق و چاپلوسي.
* غيبت و عدم حضور به موقع در محل كار.
* توجه صرف به منافع شخصي.
* عدم وجود بينش آينده نگري.
* عدم اعتماد به نفس و روحيه تقديرگرايي.
* كم كاري و فرار از كار.
* عدم انتقال مهارتها و رمز نگهداشتن فنون كار.
* كسب محبوبيت به بهاي لجن مال كردن ديگران.
* عدم صداقت در اعتراف به اشتباهات.
* محافظه كاري.
* عدم پاسخگويي به ارباب رجوع

## 2-9 كاركردهاي فرهنگ سازماني

در يك سازمان ، فرهنگ كاركردها و نقش هاي متفاوتي ايفا مي كند. براي پي بردن به اينكه اين كاركردها چگونه واقع مي شوند بطور مختصر به ويژگي آموزنده اين كاركردها اشاره مي­شود.

به كاركنان سازمان هويتي سازماني مي بخشد. آنچه يك شركت را برجسته مي سازد، توانايي آن در جذب و پرورش و نگهداري افراد بااستعداد است .رابينز در كتاب مديريت رفتار سازماني خود آورده است : فرهنگ، تعيين كننده مرز سازماني است يعني سازمانها را ازهم تفكيك م يكند و نوعي احساس هويت در وجود اعضاي سازمان تزريق مي كند .

تعهد گروهي را آسان مي سازد. تعهد را اصولاً مي توان به پيوند رواني فرد يا گروه به سازمان تعريف كرد كه در آن احساس درگير بودن شغلي، وفاداري و باور به ارزش هاي سازمان جاي دارد . زيرا پاداش خدمت از معيارهاي رايج بالاتر است و مديران مياني از پاداش هاي سخاوتمندانه برخوردار  
 مي شوند.

ثبات نظام اجتماعي را ترغيب مي كند زيرا كاركنان با احساس اطمينان از امنيت شغلي، فضايي را كه آينده اي غير معمول از تعهد پرهيجان به سخت كوشي و پذيرش نظارت هاي دقيق است براي سازمان به وجود مي آورند. فرهنگ از نظر اجتماعي همچون چسبي به حساب مي آيد كه مي تواند از طريق ارائه استانداردهاي مناسب در رابطه با آنچه بايد اعضاي سازمان بگويند يا انجام دهند، اجزاي سازمان را به هم متصل ميكند .

- 4فرهنگ با ياري دادن به اعضا براي پي بردن به پيرامون كار خود رفتار آنان را شكل مي بخشند. در اين صورت نخبگان به شغل تمام وقت دست مي يابند و شغل خود را از پائين ترين مرتبه آغاز   
مي كنند و به وسيله كاركنان موفق، با اصول بنيادي در سازمان آشنا مي شوند. همچنين فرهنگ موجب اتحاد و يكپارچگي اعضا مي شود، بگونه اي كه آنها شيوه رفتار و برقرار كردن ارتباط با يكديگر را بدانند .

**5)** فرهنگ سازمان بر وظايف و نحوه عملكرد مديريت سازمان تاثير مي گذارد و با ايجاد محدوديتهايي براي مديريت، بيان مي كند كه مدير چه كاري را مي تواند انجام دهد و چه كاري را  
 نمي تواند. عمل مدير بايد مورد تائيد فرهنگ سازمان قرار گيرد، در غير اين صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوي اكثريت اعضاي سازمان مورد تائيد قرار نمي گيرد.

**6)**  فرهنگ به عنوان يك عامل كنترل به حساب مي آيد كه موجب به وجود آمدن يا شكل دادن به نگرشها در رفتار كاركنان مي شود. به طوري كه شايستگي و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازماني را موجب مي شود كه فرد بتواند به عنوان عضوي از سازمان درآيد .

. (7فرهنگ به سازمان كمك ميكند تا خود را با عوامل محيط خارجي وفق دهد .

## 2-10 فرهنگ ملي

زماني كه درمورد فرهنگ ملي صحبت مي شود، از اصطلاحي به نام فرهنگ منطقه نام برده مي شود كه داراي دو بعد است: درون مرزهاي ملي يك كشور با حاكميت سياسي شخصي و برون مرزهاي ملي يعني آن مناطقي كه خارج از مرزهاي ملي يك كشور حاضر است اما داراي شباهتهاي فرهنگي با فرهنگ داخل مرزهاست مثالهاي متعددي نيز در اين باره ارائه شده است. شنايه رو بارسو در كتاب مديريت بر پهنه فرهنگ ها در اين باره مي گويند : فرهنگهاي منطقه اي به تفاوت وجود درون كشورها و شباهتهاي موجود بين كشورها اشاره مي كنند. در حوزه درون مرزهاي ملي شامل عوامل جغرافيايي،

تاريخي، سياسي و اقتصادي، زبان و مذهب موجب رشد و تكامل فرهنگهاي منطقه اي شده اند. گاهي تقسيم كشور به دو بخش شرقي و غربي موجب بروز تفاوتها ي فرهنگي در درون مرزهاي جغرافيايي كشورها مي شود و گاهي درون مرزهاي جغرافيايي كشورها، پيوندهاي قومي منطقه اي با هويت ملي به رقابت بر مي خيزد مثلا ايالت باسك در اسپانيا . مثال ديگر در كشور سوئيس و بلژيك است كه مردم آنها به زبانهاي مختلف تكلم مي كنند. تفاوتهاي فرهنگ را حتي درميان شهرها و روستا نيز مي توان مشاهده كرد .در حوزه بيرون از مرزهاي ملي، شباهتها ي ميان فرهنگها موجب پيدايش فرهنگ هاي منطقه اي مي شود. كه فراتر از مرزهاي ملي هستند . درهرحال فرهنگ هاي منطقه اي يا به عبارتي مجموعه هاي فرهنگي، برخاسته از پيوندهاي قومي جغرافيايي، مذهبي، زباني يا تاريخي هستند كه درنتيجه حوزه نفوذ آنها را فراتر از مرزها ي جغرافيايي قرار داده است . مثلا مشابهت هاي فرهنگي ميان مردم مالزي، خاورميانه و كشورهاي واقع در شمال آفريقا نتيجه و معلول نفوذ تاثيرمذهب اسلام است . همان طور كه شباهتهاي ميان كشورهاي آسيا جنو ب شرقي، نتيجه تاثير مكتب كنفوسيوس است . همچنين مردم نژاد آنگلوساكسون اگرچه در نقاط مختلف دنيا پراكنده اند اما به دليل اينكه ازميراث زباني و تاريخي مشترك برخوردارند يك طبقه خاص فرهنگي به نام طبقه فرهنگي آنگلوساكسون را تشكيل مي دهند. (شنايد روبارسو، ص6-80)

در هرحال براي اينكه تاثيراين فرهنگ در چارچوب مرزهاي هر كشور سنجيده شود، ضرورت دارد مشخصه ها و ويژگي ها و عناصر آن فرهنگ كه در يك سلسله مراتب سيستمي به عنوان SUBSYSTEM آن فرهنگ سازمانی قرار مي گيرند شناسايي و تعريف شوند . يكي از اولين و مهمترين مطالعاتي كه درمورد شناسايي ويژگي فرهنگ هاي ملي انجام گرفته است، نظريه اي است كه توسط گيرهافستد محقق هلندي ارائه شده است . وي براي بررسي و مطالعه تاثير فرهنگ ملي روي رفتار فرد پارادايمي مطرح كرد و ارزشها و باورهاي 116000 نفر از كاركنان IBM از چهل مليت در سراسر جهان را مورد بررسي قرارداد . متعاقباً عين تحقيق را در ده كشور ديگر تكرار كرد . هافستد نوعي طبقه بندي از چهار بعد فرهنگ ملي ارائه داد تا برمبناي آن جوامع را طبقه بندي كند؛فاصله قدرت، ابهام گريزي، فردگرايي و مردنمايي . وي در بعد فاصله قدرت به مقوله هايي مثل نابرابري، استقلا ل افراد، سلسله مراتب، قدرت، حقو ق افراد، ارزياب ي افراد و سيستم و در بعد ابهام گريزي به مسايلي ازقبيل؛ ميزان پذيرش ابهام در زندگي ، استرس، سختكوشي، تعار ض و رقابت، ميزان تحمل انحراف، نمودهاي ملي گرايي، تحمل خطر در زندگي، مطلق گرايي و نسبيت گرايي و در بعد فردگرايي به مواردي چون؛ مسئوليت افراد و خانواده، وجدا ن صميمي و فردي، وابستگي عاطفي، كار، ابتكار و تعلق سازماني، جايگا ه عقيده شخصي و حريم زندگي خصوصي، تخصص، نظم، وظيفه و امنيت، دوستي، تصميمهاي فردي و گروهي، و در بعد مردنمايي به نكاتي مانند : نقش مردان و زنان، نقشهاي جنسي، تساوي زن و مرد، كيفي ت عملكرد زندگي اهميت افراد، محيط، پو ل و اشيأ اولويت كار و زند گي، وابستگي واستقلال، زيبايي كوچك و بزرگي و ... اشاره مي كند. اين ابعاد فرهنگي چهارگانه به طرق متعدد برفرهنگ سازماني تاثير مي گذارد. براي مثال افرادي كه داراي فرهنگهايي هستند كه در آن فرهنگ ها فاصله قدرت زياد است نسبت به افرادي كه در فرهنگ هايي به سر   
مي برند كه فاصله قدرت در آنجا كم است، رهبري قوي تري را ترجيح مي دهند .(كارل رادريگز 1380 ، ص37- 47)

به گفته هافتسد اساس فرهنگ برنامه ريزي فكري جمعي است . درواقع اين بخش از موقعيت است كه بين اعضاي يك منطقه، جامعه يا گروه مشترك است و با اعضاي ملل ديگر مناطق يا گروهها متفاوت است . وي براي تاكيد بر ملت به عنوان متغيري مهم در بررسي جامع مديريت و فراگردهاي آن سه دليل مي آورد: اول؛ ملتها واحدهايي سياسي هستند كه كارشان متأثر از تاريخ نظام هاي آموزشي، چارچوبهاي قانوني و نظامهاي مديريت و روابط است . دوم؛ مليت يا وابستگي منطقه اي براي شهروندان ارزشي نهادين دارد زيرا مردم معمولا براساس محلي كه در آن متولد شده اند رشد وزندگي و هويت خود را تعيين مي كند. اوضاع و احوال شخص ملي و منطقه اي ازسوي مردم به عنوان يك واقعيت تلقي مي شود از اين رو اين طرزتلقي براي آنها معني دار و بسيار مهم است . سوم مليت يك بعد روانشناسانه نيز دارد . فرهنگ مشخص كننده روش است كه مردم منطقه يا كشورخاص، محركهاي ويژه اي را شناسايي و تعبير مي كنند (راگونات، مديريت تطبيقي، عباس منوريان 1370 ، ص 43) .

يافته هاي هافستد نشان مي دهد درمورد ايالا ت متحده و كانادا تاكيد بر فردگرايي شديد، فاصله قدرت كمتر، احساس راحتي در برابر آينده غيرقابل پيش بيني و تمايل مردسالاري از ويژگي هاي بارز فرهنگي اين جوامع است (راگونات، ص 49 ). ژاپني ها براي جمع گرايي ارزش زيادي قائلند،

فاصله قدرت زيادي را رعايت مي كنند، شديد اً به جهت گيري اجتناب از عدم اطمينان تمايل دارند وبه هر دو جنبه مردسالاري توجه دارند (راگونات، ص 89 ) .در اكثر كشورهاي اروپاي غربي سطح بالا

يا بيشتر از حد متوسط فردگرايي حاكم است و در ساير ابعاد علي رغم وجود تفاوتهايي در گروههاي فرهنگي (آنگلو، آلماني خاورنزديك، نورديك و پاي پلاتين ) تقريباً وضعيت متوسطي وجود دارد (راگونات، ص 3-141) .هافستد به دليل نزديكي فرهنگ هنگ كنگ و تايوان آن را به چيني ها تعميم داده است و چهار بعد فرهنگي موردمطالعه خود در اين زمينه را به شرح زير بيا ن مي دارد: فاصله قدرت زياد، تمايل اندك به پرهيز از عدم اطمينان، فردگرايي ضعيف تر و مردسالاري قوي (راگونات ص 3-197).

درمورد آفريقا هافستد نتيجه مي گيرد كه گرايش به جمع گرايي با ماهيت خاص آفريقايي فاصله قدرت زياد، تمايل به پرهيز از عد م اطمينان و زن سالاري قوي وجود دارد (راگونات ص 8-217)

برداشت هافستد از وضعيت چهار بعد فرهنگي در آمريكاي لاتين بدين شرح است : فاصله قدرت زياد، پرهيز از بي اطميناني به شكل قوي، فردگرايي كم، مردم سالاري زياد (راگونات ص3-302).

علاوه بر مطالعات متعدد ديگري براي شناخت فرهنگهاي ملي در برخي كشورها و مناطق انجام گرفته است كه يافته هاي برخي از اين پژوهش ها را مي توان از كتاب مديريت فرامليتي خانم دكتر زاهدي استخراج كرد : فرهنگ ژاپني و مقايسه آن با ساير فرهنگها در مطالعات تطبيقي زيادي به چشم مي خورد. يكي از اين پژوهشها متعلق به طيب و همكارانشان در مورد سبكهاي رهبري و زمينه هاي فرهنگي با نگرش تطبيقي است كه درمورد دو نوع رهبري كارگرا و كارمندگرا در چهار كشور هنگ كنگ، ژاپن، آمريكا و بريتانيا تحقيق شده است . براساس يافته هاي طيب هر دونوع رهبري در كليه فرهنگها وجود دارد اما نحوه ادراك كاركنان از دو سبك كارگرا و كارمندگرا را به مينه فرهنگي آنان بستگي دارد (زاهدي، مديريت فرامليتي، 1379 ، ص 4-73).

خانم زاهدي با استناد به برخي مطالعات درمورد فرهنگ ژاپني اظهار مي دارد: در فرهنگ مردم ژاپن

متاثر از تعاليم كنفوسيوس، انسان از ارز ش خاصي برخوردار است و هنجارگرايي بر قانون گرايي مسلط است . اتكا به محبت ديگران يك ارزش مثبت است، احساس تعهد و فشار اخلاقي جامعه دو ارزش فرهنگي موثر بر راهبراند، رابطه اويايون كويون (والده كودك ) در همه سطوح به چشم مي خورد و به طوركلي، وفاداري و احساس تعهد نسبت به گروه، صبح گرايي، احترام به ارشدها و بزرگترها، بلندمدت نگري، اجتناب از تعاوني، عدالت از انصاف از ويژگيهاي ابعاد فرهنگي ژاپني ها به شمار  
 مي رود (زاهدي، مديريت فرامليتي، 1379 ص 74-83). درمورد فرهنگ چين كه متاثر از تعاليم كنفوسيوس برخوردار از پنج رابطه اجتماعي (حاكم وزير، پدر - فرزند، زن - شوهر، برادر بزرگتر-كوچكتر، دوست و دوست ) است برخي از ويژگيهاي فرهنگي موثر بر رفتار سازماني و به تبع فرهنگ سازماني آن عبارتند از : تمركز در تصميم گيري، مشاركت محدود، تفوق گروههاي ثانويه بر اوليه، اهميت بر رابطه گرايي، اعتقاد به جبر و ضرورت هماهنگي با طبيعت (زاهدي، مديريت فرامليتي، 1379 ص 97 ) . درمورد آمريكا عليرغم وجود فرهنگ غيرمتجانس گرايشهاي فرهنگي آن به طوركلي عبارتند از تلقي انسان به عنوان مجموعه اي از خير و شر، تفكر غيرجبري، حاكميت بر طبيعت، فردگرايي، عمل گرايي، توجه به حال و آينده به جاي گذشته و تغييرپذيري (زاهدي، مديريت فرامليتي، 1379 ص 98 ) .خانم زاهدي نمونه اي از برخي مطالعات درمورد فرهنگ و ويژگيهاي موثر آن بر سازمانها را در كتا ب خود ذكر كرده است.

ازجمله مطالعات بشير خدراوالف عبدالله درمورد كشورهاي خاورميانه و كشورها ي عربي كه نوعي سبك شيخ سالاري در اكثر آنها به چشم مي خورد.

**2-11 اثرگذاري فرهنگ ملي بر فرهنگ سازماني**

هافستد اين نكته را تاكيد كرده كه فرهنگ ملي مي تواند بر ارزشهاي كاري و نگرشهاي فرد اثرات جدي بگذارد . درواقع اختلافاتي كه كاركنان ازنظر سن، جنس و تخصص داشتند، مي توانست توجيه كننده نوعي رفتار آنان نسبت به آن چيزي باشد كه بيشتر بود ه است. او نتيجه گرفت مديران و كاركنا ن از چهار بعد فرهنگ ملي با هم تفاوت دارند(رابينز، مباني رفتار سازماني 1379 ، ص 9-38)

رادريگز مي گويد: جنبه هاي ارزش فرهنگ سازماني به وسيله فرهنگ ملي و جنبه هاي نمادين آن به وسيله سازمان به عنوان ابزار تطبيق پذيري نسبت به خواسته هاي محيطي براي تغيير تعيين مي شود (رادريگز،1380 ، ص 475) . وي با اشاره به فرهنگهاي متعدد و تفاوتهاي ناشي از مدل هافستد بر اين باور است، فرهنگ سازماني به دليل اينكه متاثر از فرهنگ جامعه خود است با روش معين   
نمي توان ايجاد تغيير كرد . ضمن اينكه هيچ يك از سازمانها داراي يك وضعيت ثابت نيستند، (رادريگز، ص 47). شنايدروبارسو در كتاب مديريت در پهنه فرهنگها مي گويند : تحقيقات علمي هافستد وجود فرهنگهاي ملي را به موازات حضور فرهنگهاي قوي سازماني ثابت مي كند . تحقيقات او نشان داد كه حتي با وجود فرهنگ مشخص سازماني آي .بي.ام فرهنگ ملي كاركنان اين شركت نقش اساسي در بروز تفاو ت در ارزشهاي كار ايفا مي كند. (اشنايدروبارسو، 1371 ، ص115 ). آنان   
مي گويند: مبدأ تحقيقات او نشان داد كه ديدگاه مديراني كه از مليتهاي مختلف هستند و با يك سازمان كار مي كنند نسبت به آن سازماني بسيار با يكديگر تفاوت دارد، درحالي كه ميزان اين تفاوت درمورد مديراني كه از يك مليتند كه در سازمانهاي مختلف كار مي كنند كمتر است (اشنايدروبارسو، ص 115). هافستد معتقد است كه اگرچه روشهاي تجاري مورد استفاده شركتها ممكن است مشابه هم باشند، ارزشهاي ملي حاكم بر شركتها متفاوت از يكديگر است . تفاوتهاي موجود در فرهنگ هاي ملي بيشتر ناشي از تفاوتهاي موجود در ارزش ها و باورهاي مقبول آن فرهنگ هاست درحالي كه تفاوت هاي موجود در فرهن سازماني بيشتر ناشي از روشها و وجود تفاوتها در تجربيات جامعه پذيري است . ارزشها و فرضيات اساسي در آغاز زندگي و در طول مراحل رشد و از طريق مدارس و آموز شگاه كسب مي شوند. درحالي كه فرهنگ هاي سازماني ازطريق حضور افراد در محل كار و پذيرش آنها توسط اين افراد كسب مي شوند(اشنايدروبارسو، ص 116).

آنان اضافه مي كنند، همانگونه كه لورل گفته است ممكن است فرهنگ ملي تغيير كند اما سرعت اين تغيير بسيار كم است . فرهنگ ملي مثل يك كوه يخي است كه نوك آن ممكن است د ر اثر حرارت آفتاب، آب شود اما بخش زيرين آن تكان نمي خورد. لورن مي گويد : اگرچه فرهنگ سازماني در برابر تغيير آسيب پذير است اما بروز تغييرا ت در فرهنگ ملي ممكن است چندين نسل طول بکشد. (اشنايدروبارسو، ص117)

او مدعي شد سازمانهاي كشورهايي كه فاصله قدرت در آنها زياد است معمولا سلسله مراتب بيشتري دارند، تعداد پرسنل سرپرست در اين سازمانها بيشتر است لذا،حيطه نظارت بيشتر و تنگ تر است .   
و شكل تصميم گيري متمركزتر است . و در كشورهايي با ميزان ترديدگريزي بالاتر، سازمانها مقررات رسمي بيشتر دارند و شايستگي فني و تخصصي در انتصاب ها مهم است . در كشورهايي كه روحيه گروه گرايي بالا است تصميم گيري گروهي در اولويت است . در كشورهاي با ميزان مردم سالاري بالا، مديران بيشتر براي انجام وظايف و رسيدن به اهداف تعيين شده، تلا ش مي كنند تا تقويت روابط اجتماعي (اشنايدروبارسو، ص 4-133). هافتسد در جمع بندی كار خود به چهار خوشه فرهنگي (انگلوساكسون، نورديك، لاتي ن و آسيايي ) اشاره كرد كه هريك ازطيف فرهنگي خاص برخوردارند (اشنايدروبارسو، ص 134 ) عليرغم ترديدهايي كه درمورد كار هافستد وجود داشت او با پژوهش هاي بعدي خود نتايج اوليه را مورد تاييد قرار داد . هافستد اعلام داشت در كشورهايي كه هم فاصله قدرت زياد است و هم احتياط گريزي بالاست سازمانها مكانيكي ترند (كشورهاي لاتين) در كشورهايي كه هم فاصله قدرت كم و هم ترديدگريزي كم است سازمانها ارگانيكي ترند (انگلوساكسون). در جوامعي كه فاصله قدرت كم است و احتيا ط پذيري بالاست سازمان ها مشاركتي اند (ژرمن) در جوامعي كه فاصله قدرت بالا اما احتياط گريزي كم است "اينسيد" سازمانها خانوادگي و قبيله اي هستند (آسيا). بعدها تحقيقات استيونس در دانشگاه تفاوتهاي فرهنگي ساختارهاي مورد نظر هافستد را تاييد كرد. ازجمله مطالعات و تحقيقات انجام شده در آسيا نيز شركتهايي را مشخص ساخته اند كه با مدل خانواده يا خانوادگي تناسب دارند،ديوانسالاري ترند ولي رسميت در آنها كمتر است(به استثناي ژاپن ) (اشنايدروبارسو، ص134- 41).

معرفي سبك وايتينگي (مديريت وايتينگي ) توسط يان سلمراستاد مديريت سوئد و مقايسه باسبكهاي برزيلي و اندونزيايي و شناسايي تفاوتها و شباهتهاي آنها از ديگر مطالعاتي بود كه در حوزه تفاوتهاي فرهنگ ملي و تاثير آن بر فرهنگ سازمانها انجام گرفته است . براساس اين پژوهش مديريت وايتينگي غيرمتمركز با سلسله مراتب كمتر درحالي كه در دو شيوه برزيلي و اندونزيايي قدرت و موقعيت احترام به اشخاص باتجربه از جاي گاهي خاص برخوردار است . به عبارت ديگر تاكيد زيادي بر اهميت روابط در هر مورد مشاهده مي شود. ازجمله خانواده، دوستان، پرهيز از تعارض، صبور بودن، تلاش براي جلب رضايت همه و راضي نگه داشتن همه . در هر سه شيوه مديريتي تاكيد چنداني بر تشريفات و رسمي بودن مشاهده نمي شود. در مديريت سوئدي اهداف سازماني مبهم و نامشخص هستند. سوئدي ها براي مقابله با مشكل ابهام از روش موردمورد CASE BY CASE بهره مي برند. درحالي كه اندونزيايي ها مي گويند هرچه پيش آيد و برزيلي ها به خاطر احساس عدم امكان كنترل طبيعت حتي براي فرد برنامه نمي ريزند و به حدسيات خود اعتماد دارند. (اشنايدروبارسو، ص 52-148)

رابينز مي گويد: نتيجه تحقيقاتي كه در اين زمينه انجام شده نشان مي دهد كه فرهنگ ملي در مقايسه با فرهنگ سازماني اثرات بيشتري بر كاركنان دارد(رابينز، مباني رفتار سازماني، ص 393).

خانم زاهدي نيز در كتاب مديريت فرامليتي اظهار مي دارد: تفاوتهاي فرهنگي نه تنها وجود دارند بلكه بر محيط سازمان و راه و روش انجام كارها نيز تاثير مي گذارند .

سازمانهاي امروز با پيچيدگي فرهنگي عجين شده اند . اين پيچيدگي ناشي از تعلقات افراد به گروههاي مختلف است . افراد به اعتبار جنس، نژاد، نقشهاي والدين و همسري، علايق ورزشي، تشكلهاي شهري و اجتماعي، دانشگاهي كه از آن فارغ التحصيل شده اند و غيره با گروههاي متنوعي احساس هويت  
 مي كنند و همه اين هويتها فرهنگي بالقوه است . بطور همزمان بر بستر فرهنگي يك سازما ن اثر   
مي گذارند (زاهدي، ص122 ) خانم زاهدي براي نشان دادن اثرپذيري فرهنگ سازماني از فرهنگ ملي و جايگاه اين دو نسبت به هم شكلي ارائه كرده است كه از سو ي ساچمن ، الف، ب،طراحي شده است. در اين شكل بستر فرهنگي در تصدي و واحدهاي فرعي بعنوان TRMSUBSYS سطح سازماني معرفي شده اند، سطح سازماني فرهنگ نيز خود به عنوان SUBSYSTRM سطوح منطقه اي، صنعت و سطح ملي شناخته شده است و سطح فرامليتي و جهاني آخرين سطح فرهنگ ديده شده است. (زاهدي، مديريت فرامليتي، 1379 ص 123 )

## 2-12 مديريت فرهنگ سازمان

در تفكرات سنتي از مديريت، مديران سازمانها به اداره و سرپرستي اموري چون نيروي كار، سرمايه، فنآوري، مواد اوليه، توليد، بازار و مهارت مديريتي مشغول بودند و توجه چنداني به مباني غيررسمي و نامرئي سازمان كه اثراتي به مراتب بيشتر از ساير عوامل ملموس دارند نداشتند، از جمله اين پديده هاي نامرئي فرهنگ سازمان مي باشد كه اثر غيرقابل انكار بر وظايف اصلي مديريت دارد بنابراين مديريت و هدايت اين مهم امروزه مي تواند در زمره ء مهمترين وظايف مديران در سازمانها باشد.

از اين رو است كه در نوشته هاي چستر بارنارد، فيليپ سلزنيك، پيترز و واترمن تأكيد خاصي بر شكل دهي و هدايت ارزشهاي اساسي سازمان و يا به عبارت ديگر فرهنگ سازماني شده است . البته فرهنگ سازمان و مديريت ارتباطي متقابل و دو سويه با يكديگر دارند همان گونه كه در فرهنگ سازماني بر شيوه هاي مديريتي تأثير داشته وسبك مديران را در سازمانها تعيين مي كند، از طرفي مديران نيز   
مي توانند با بررسي فرهنگ سازماني تغييرات يا تعديل هايي در آن بوجود آورند و يا آن را تقويت نمايند كه اين امر باز هم نهايتاً منجر به بهبود وضع سازمان وتحت الشعاع قرار دادن شيوه هاي رهبري و مديريت مي گردد، بنابراين مديريت فرهنگ سازمان را مي توان شناخت واستفاده بهينه از فرهنگ موجود، تغيير يا تضعيف باورها و هنجارهاي ناخواسته، تقويت باورها، ارزش ها و هنجارهاي خواسته و تثبيت فرهنگ مطلوب دانست. به عبارت ديگر مديريت فرهنگ سازمان فرايندي است كه به طور مداوم به شناسايي فرهنگ موجود و مطلوب سازماني پرداخته و به منظور تغيير فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزشها و الگوهاي مطلوب اقدام مي كند.البته اين فرايند تحت تأثير فرهنگ محيط بيروني نيز مي باشد و مراحل آن به شرح زير ميباشد: (زارعي متين،١١- ١٣٧٤ ص ص، ١٢)

- شناسايي فرهنگ سازماني موجود

- تبيين فرهنگ سازماني مطلوب

- مقايسه وضعيت موجود با وضعيت مطلوب فرهنگ سازماني

- تغيير و پرورش فرهنگ سازماني

- روش هاي تغيير و پرورش فرهنگ سازماني

- ارزيابي برنامه هاي تغيير و پرورش فرهنگ سازماني

- حفظ و حمايت از فرهنگ سازماني

اولين اقدام در مديريت فرهنگ سازماني، بررسي و شناخت فرهنگ سازماني موجود است البته به منظور شناسائي فرهنگ سازماني موجود بايد توجه داشت از آنجائي كه اندازه گيري اعتقادات بسيار مشكل است لذا بايد ارزشها را كه سطح دوم فرهنگ سازماني را تشكيل مي دهد مورد انداز ه گيري قرار داد، بدين منظور مي توان از مصاحبه و پرسشنامه استفاده نمود.

در مرحله دوم به منظور تغيير فرهنگ موجود و پرورش فرهنگ مطلوب بايد الگوي فرهنگ سازماني مطلوب تبيين شده باشد كه اين نقش چ ارچوب راهنما براي تغيير فرهنگ سازماني مي باشد   
(شناسائي فرهنگ سازماني مطلوب).

در مرحله سوم پس از شناسائي فرهنگ موجود و مطلوب به مقايسه چارچوب اين دو پرداخت اگر تفاوت موجود باشد بايد اقداماتي صورت گيرد كه اين نقاط متمايز از بين رفته و فرهنگ موجود به فرهنگ مطلوب تغيير يابد . اين مهمترين بخش عملي مديريت فرهنگ سازمان است.

در مرحله ء چهارم، پس از اينكه فرهنگ موجود سازماني به فرهنگ مطلوب سازماني تغيير كرد بايد فرهنگ مطلوب در سازمان گسترش يابد و كليه اعضاي سازمان تحت تأثير فرهنگ مطلوب قرار گيرند.

پر واضح است كه محيط بر روي فرايند مديريت فرهنگ سازماني مو ءثر است، فرهنگ جامعه بر ارزشها، اعتقادات و الگوهاي رفتاري موجود در فرهنگ سازماني موءثر است، چراكه اهداف سازمانها در هر جامعه ي در راستاي اهداف حكومت بعنوان نماينده جامعه شكل مي گيرد.

بنابراين مديريت و يا تغيير فرهنگ سا زماني بدون توجه به مقتضيات و شرايط محيط بيروني امكان پذيرنمي باشد.

## 2-13 فرهنگ سنجي سازمان

هرگاه سازماني در شيوه اجراي عمليات با دشواري هايي رو به رو شود، يا بخواهد پيش از ورود به فرايند ادغام، تملك، يا مشاركت، خويش آزمايي استراتژيك بنمايد، پاي فرهنگ سنجي به ميان مي آيد.

آيا بايد نظرسنجي كنيم؟

بيشتر مديران اهل عدد و رقمند. اين بخشي از فرهنگ مديريت است. شيوه ها و پرسش نامه هايي براي

نظرسنجي هست كه ادعا مي شود براي سنجش فرهنگ به كار مي آيد، اما در چارچوبي كه من فرهنگ را در اين جا شناسانده ام، اين ها تنها مي توانند بخشي از جلوه هاي ظاهري، پاره اي از ارزش هاي مورد حمايت، و شايد يكي دو مورد از باورهاي نهفته را نشان دهند اما نميتوانند آن باورهاي مشترك نهفته را كه شايد براي سازمان شما مهم باشد آشكار سازند..

چرا با پرسشنامه نمي توان فرهنگ را سنجيد؟

نميدانيد چه بپرسيد: يادمان باشد فرهنگ همه چيزهايي را كه سازمان در طول عمرش مي آموزد در بر

دارد. پرسش از افراد درباره مشتركات بي معناست: اظهار نظر "فردي" درباره پديده هاي "مشترك"، بي اثر، و شايد هم بي اعتبار است. مهم ترين دليل من اين است كه دسترسي به باورهاي نهفته مشترك براي هيچ كس آسان نيست. در گفت و شنود گروهي، نه تنها موضوعات مهم شناخته مي شود، بلكه ميزان توجه افراد به آ نها، و به دنبال آن، كانون باورهاي نهفته در پيكره فرهنگ سازمان نيز آشكار ميگردد.

آن چه موجب ناخشنودي كاركنان است، شايد چاره ناپذيري باشد: سوم، شايد چيزي كه كاركنان از آن ناخشنودند، به دليل جا گرفتن در تاروپود فرهنگ سازمان، تغييرپذير نباشد. پرسش نامه در تشخيص اين كه آيا ارزش ها مورد حمايت سازمان، جاري است يا نه، بي ترديد كمك زيادي مي كند و در بيش تر موارد از روي پاسخ ها مي توان اين موضوع را فهميد. اگر بنگاه به راستي بخواهد گروهي كار كند، بايد نظام هاي فردگرايانه اي را كه در گذشته كارايي داشته و در ژرفاي روح افراد جا گرفته به كناري نهد. اگر نخواهد يا نتواند چنان كند، پيامدش افت روحيه كاركنان خواهد بود زيرا آنان در خواهند يافت آن چه مورد احترام ايشان است، دست نيافتني است. ( فرهنگ سازمانی ادگار شاین ترجمه دكتر محمد ابراهيم محجوب ص 13-15)

**2-14 روش هاي تشخيص جنبه هاي فرهنگ**

براي تشخيص جنبه هاي مختلف فرهنگ مي توان به تفكيك هاي زير اشاره نمود:

**2-14-1 تجزيه و تحليل مفروض[[13]](#footnote-13)**

تجزيه و تحليل مفروض به وسيله ماسون [[14]](#footnote-14) و ميترف[[15]](#footnote-15) با ارزش و نمايان ساختن و آزمون باورهاي يك سازمان ايجاد شد كه جزئي از فرهنگ هستند.

آنها استدلال نمودند كه اكثر تجزيه و ت حليل استراتژيك كه عم ً لا و واقعًا در سازمانها بوقوع   
مي پيوندد و برمبناي باورها و م فروضات پنهاني كه توسط افراد نگهداشته مي شوند ساخته م ي شود. در نتيجه تجزيه وتحليل هاي استراتژي سطحي و كم عمق هستند و اغلب به داخل يك درام نمايشي سياسي منحرف ميشوند، جائي كه شركت كنندگان متغيرهاي ترجيح داده شده شان را به جاي درگير شدن در تجزيه و تحليل معقولانه دنبال ميكنند.هدف از تجزيه و تحليل مفروض مي بايستي روشن نمودن و آشكار ساخ ت ن باورهاي پنهان براي رسيدگي دقيق باشد، بطوريكه را ه حل هاي ممكن را بتوان ساخت، تجزيه و تحليل مفروض بر روشهاي فلسفي كه سيستم تحقيق ورسيدگي مناظره منطقي ناميده ميشود بنا مي شود.

اگر سيستم موقعيتي را به طور كامل و منطقي از دو نقطه نظر متضاد و مخالف بررسي كند سيستم مناظره منطقي است، اكثر تجزيه و تحليل هاي استراتژي در سازمانها بر داد ه ها و استنبا ط ها تمركز دارد اين فرض مي كند از افراد مختلف باورها و استدلال مشابه و يكساني دارند، فرض ي كه اغلب در عمل به فعل در نمي آيد با وجود اين براي افراد بيان مشروح و مفصل باورها و استدلال خودشان مشكل است، زيرا اين مفروضات در زير سطوح آگاهي شان قرار دارد.

براي ميسر سا ختن اين تشريح يك سيستم تحقيق مناظره منطقي ضروري است، در تجزيه و تحليل مفروضاتي اين سيستم از طريق بحث ساخت يافته ايجاد مي شود، بحث ساخت يافته شامل مؤثرترين ارائه ممكن از دو طرح متضاد با اين محدوديت كه هر طرف مي بايد داده هاي يكساني را تفسير كنند ميگردد.

استراتژي گزار مفروضات اساسي يك تصميم را بوسيله مشاهده ء تضادي كه بين يك طرح و يك غيرطرح پديدار مي شود، درك مي كند.

ماسون و ميترف اشاره مي كنند كه برخورد و تماسي كه بين مفروضاتي كه در يك بحث ساختار يافته ديالكتيكي رخ مي دهد به كشف و آشكار شدن باورها در يك مجم وعهء سازماني كمك مي كند و بنابراين به يك تجزيه و تحليل جامع از موضوعات استراتژي منجر مي شود، با وجود اين آنها همچنين اشاره  
 مي كنند كه اين شيوه تنها هنگامي قابل استفاده است كه بوسيله ساير هنجارها در داخل سازمان حمايت شود، از قبيل تمايل افراد به آشكار ساختن مفروضات بنيادي شان يا قوه دريافت و درك در سازمان براي نمايان و آشكار ساختن تضادها و برخورد آنها (مديريت آنها )مي توان اشاره نمود كه در عمل اين شيوه عناصر ظاهري فرهنگ سازماني را مورد توجه قرار مي دهد و خودش را با سطوح عميق تر از قبيل ارزشها و پيش داشته ها مر تبط نمي كند، با اين وجود تجزيه و تحليل مفروض بر اين اشاره دارد كه باورها درباره ء محيطي كه اكثر تصميمات استراتژيك را تقويت م ي كند، هرگز به طور كامل توسط داده ها تصديق نمي شوند.

**2-14-2 بررسي شكاف فرهنگي[[16]](#footnote-16)**

روش دوم بررسيهاي استانداردي را براي كشف و آشكار ساختن فر هنگ سازماني به كار مي برد، يك مثال براي شكاف فرهنگي توسط كيلمن و سكس تن است كه براي كشف و آشكار ساختن شكاف بين فرهنگ موجود و آنچه كه مي بايد بكار برده مي شود.

اين بررسي فرهنگ را در سطح هنجار درست زير سطح رفتار اعضاء مي سنجد، از اعضاي سازمان درخواست

مي شود كه به ۲۸ جفت استاندارد بر حسب هنجا رهاي واقعي و هم هنجارهاي مطلوب براي نيل به عملكرد بالا پاسخ گويند. تفاوت بين هنجارهاي واقعي و مطلوب شكاف فرهنگي را در چهار حوزه عمده نشان مي دهد:

- هنجارهاي حمايت كاري

- هنجارهاي ابتكاري

- هنجارهاي رابطه اجتماعي

- هنجارهاي استقلال فردي

اين بررسي معمولا بعنوان بخشي از تلاشي بزرگتر براي آشكار ساختن و پركردن شكاف فرهنگي در سازمان به كار مي رود.

**2-14-3 شيوه رفتار مديريتي[[17]](#footnote-17)**

سومين روش براي تشخيص فرهنگي شامل توصيف فرهنگ برحسب رفتار اصلي مديريت مي گردد، اين روش اظهارات و بيانات ه نجاري خاصي را دربارهء اينكه وظايف مديريت چگونه انجام مي شود و روابط در يك سازمان چگونه اداره مي شود فراهم مي آورد، اين داد ه ها براي مخاطرات فرهنگي حاصل از تلاش براي اجراي تغييرات سازماني مورد نياز براي حمايت و پشتيباني يك استراتژي جديد، راهنمائي هايي را فراهم مي آورد.

اگر استراتژي جديد رفتارهايي را نياز دارد كه به طور جدي با رفتارهاي موجود و جاري متفاوت هستند، پس

مديران آن را براي اجرا مشكل خواهند يافت، بر پايه اين خطرات مديران مي توانند تصميم بگيرند آيا طرح اجرايي براي سر و سامان دادن به فرهنگ موجود مي بايد تغيير داده شود، آيا فرهنگ مي بايد تغيير يابد، يا آيا خود استراتژي مي بايد كنار گذاشته شود.

اچ شوارتز[[18]](#footnote-18) و استانلي ديويس[[19]](#footnote-19) سه مرحله در اين شيوه را توصيف مي كنند:

- تشخيص و شناسايي فرهنگ موجود:

در مرحله نخست فرهنگ يك سازمان توصيف مي شود، چگونه وظايف مديريت انجام مي شود و چگونه روابط سازماني معمولا اداره مي شوند، معمولا داد ه ها از يك سري مصاحبه هاي فردي و گروهي كسب مي شود كه از مديران درخواست مي گردد كه روشي كه بازي اجرا مي شود را توصيف نمايند، گويي آنها يك عضو جديد را سرپرستي مي كردند (آنها يك مربي يك عضو جديد بودند ) چهار رابطه ء اصلي در سطح سازمان رئيس و مرئوس همكار و بين بخشي و شش وظيفه مديريتي \_ ابتكار، تصمي م گيري، ارتباط ، سازماندهي، نظارت و پاداش دهي مطالعه م ي شوند، اين امر منجر به شماري از هنجارهاي روشن و صريح مي گردد.

- تغييرات سازماني مورد نياز براي اجراي استراتژي را فهرست كنيد:

در اين مرحله تغييرات مورد نياز براي اجراي يك استراتژي جديد تشخيص داده مي شود . تغييرات در ساختار سازمان، سيستم ها، افراد، سيستم هاي پاداش و غيره.

بنابراين يك تصميم استراتژيك براي تنوع و گوناگوني سازي ممكن است نيازمند تغييرات حمايتي زير باشد، تغيير تقسيم وظيف هاي به محصولي، ايجاد يك سيستم حسابداري، مركز سود و رشد و پرورش مديران مستقل.

## 2-15 ارزيابي خطرات فرهنگي:

مرحلهء نهائي ارزيابي درج هاي است كه ما با آن تغييرات مورد نياز با (مرحله دو) فرهنگ سازمان تناسب مي يابد.

مرحله (١) اصلاحاتي كه با فرهنگ ناسازگار هستند احتمالا مي بايستي كنار گذاشته شوند چون برخي از تغييرات مورد نظر بيشتر براي استراتژي جديد مهم و محوري هستند تا سايرين، درجه ء مخاطرهء فرهنگي به دو موضوع بستگي دارد:

١- درجه اهميت آن براي استراتژي

٢- سازگاري با فرهنگ موجود

اين مخاطرات مي توانند بر روي يك ماتريس آورده شوند همانطور كه در نمودار نشان داده شده است مخاطره آميزترين هستند كه تغييرات براي استراتژي بطور زيادي مهم هستند اما بطور زيادي با فرهنگ موجود ناسازگار هستند.

مخاطره معتدل بدون مخاطره

بسيار مخاطره آميز مخاطره معتدل

**2- 16 مقايسه شيوه هاي تشخيص فرهنگ**

بعد تجزيه و تحليل مفروض بررسي شكاف فرهنگي شيوه رفتار مديريتي

عناصر فرهنگ

تمركز يافته باورها هنجارها باورها، هنجارها، ارزشها

روش بحث ديالكتيكي بررسي مصاحبه فردي و گروهي

نوع فعاليت فرايند رفتاري تجزيه و تحليلي تجزيه و تحليلي

فايده مقدماتي تشكيل استراتژي اجراي استراتژي ارزيابي مخاطرات تغيير

قالب زماني كوتاه نسبتًا كوتاه كوتاه به سوي متوسط

مداخله با نفوذ در سازمان پائين متوسط نسبتًا بالا

) طاهرپور كلانتري، ١٣٧٦ ص٥٠ ص ٥)

# 2-17 اهميت شناخت فرهنگ براي سازمانها

فرهنگ مهم است . مهم است زيرا هر اقدامي بدون آگاهي از نيروهاي فرهنگي(كه هميشه در كارند ) ممكن است پيامدهاي پيش بيني نشده و ناخواسته داشته باشد .

فرهنگ سازماني، سيستمي است متشكل از ارزشها ) چه چيزي مهم است و چه چيزي مهم نيست ( و عقايد )چطور افراد عمل مي كنندو چطور عمل نمي كنند) كه در تعامل متقابل با نيروي انساني، ساختار سازماني و سيستم كنترل بوده و در نتيجه هنجارهاي رفتاري را درسازمان بنا مي نهد.

فرهنگ يك سازمان، باورها، نگرشها ، فرضيات و انتظارات مشتركي را در بر مي گيرد كه در نبود يك قانون يا دستور العمل صريح، رفتارها را هدايت مي كند و در اكثر سازمانها، غالب موقعيتهاي مديريتي اين چنين است . فرهنگ مي تواند منبع نيرومندي از هويت، هدف مشترك و رهنمود انعطاف پذير باشد.

تاثير فرهنگ سازماني بر اعضاي سازمان به حدي است كه مي توان با بررسي زواياي آن، نسبت به چگونگي رفتار، احساسات، ديدگاهها و نگرش اعضا ي سازمان پي برد و واكنش احتمالي آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزيابي، پيش بيني و هدايت كرد . با اهرمفرهنگ سازماني، به سادگي ميتوان انجام تغييرات را تسهيل كرد و جهت گيريهاي جديد را در سازمان پايدار كرد.

فرهنگ سازماني برچسبي اجتماعي است كه از راه ارزشهاي مشترك، تدبيرهاي نمادين و آمانهاي اجتماعي، اعضاي سازمانها را بهم مي پيوندد.

مطالب ياد شده و بسياري از تحقيق هايي كه در زمينه فرهنگ سازماني انجام شده است، نشان مي دهد شناخت فرهنگ سازماني به عنوان يك ضرورت مهم ، در اولويت فعاليتهاي مديران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقيق اين فرهنگ و آشنايي با ويژگيهاي آن، مديريت مي تواند برنامه هاي كوتاه مدت، ميان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را براي رويارويي با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده كرده و احتمال موفقيت و ضريب ماندگاري در بازار را افزايش دهد.

# 2-18 الگوهاي تبيين و شناخت فرهنگ سازماني

مدل هاي مختلفي جهت شناخت و بررسي فرهنگ سازماني از سوي پژوهشگران و محققان و صاحبنظران ارائه گرديده كه مهمترين آنها به شرح زير اشاره مي گردد:

## 2-18-1 الگوي پارسونز

متعلق به پارسونز است . اين مدل روش نسبتًا ساده اي AGIL [[20]](#footnote-20)يكي از اولين و انتزاعي ترين تعريف ها مدل براي تشريح تفاو ت هاي فرهنگي سازمانهاست، طبق اين الگو هر سيستم اجتماعي بايد چهار وظيفه را در جهت بقاء وموفقيت انجام دهد كه عبارتند از:

(A) - انطباق

(G) - دست يابي به هدف

(I) - انسجام و يكپارچگي

(L) - مشروعيت

**١- انطباق:**

براي تطبيق يك سيستم اجتماعي بايد از محيط خوب و چگونگي تغييرات آن آگاه باشد و خود را بطورمناسب با آن تعديل و تنظيم كند.

**٢- دست يابي به هدف:**

به اين معني كه سيستم اجتماعي بايد دا راي فرايندهايي باشد كه اهداف مورد نظر و نيز راههاي دستيابي به آنها را مشخص كند.

**٣- انسجام و يكپارچگي:**

به اين معني كه تمام سيستم هاي اجتماعي نياز دارند كه اجزاء آنها از گسيختگي و از هم پاشيدگي حفظ شود،

قسمت هاي مختلف يك سيستم با يكديگر در ارتباط باشد، وا ب ستگي متقابل آنها، درك و نياز به هماهنگي آنها وبرآورده شود.

**٤- مشروعيت:**

تمام سيستم هاي اجتماعي به حق بقا نياز دارند كه محيط به آنها مي دهد سيستم اجتماعي هنگامي مشروع است كه جامعه اعتقاد داشته باشد، ادامه حيات آن سيستم ضروري است ). ترابي كيا، ١٣٧٧، ص ٨٨ )

**2-18-2 الگوي اوچي**

خود را در خلال يك الگوي مقايسه اي Z ويليام اوچي يكي ديگر از محققين شركت مشاوره اي مكنزي تئوري تدوين كرد او نيز عواملي را به عنوان ضابطه مطالعه و Z از سه نوع فرهنگ سازماني مختل ف : ژاپني، امريكايي و مقايسه در نظر گرفته و سعي كرده با تفسير هفت عا مل در سه فرهنگ مورد نظر اثبات كند كه فرهنگهاي مو ءسسات متفاوت با فرهنگ هاي موءسسات نمونه امريكايي بوده و موءسسات امريكايي Z نمونه ژاپني و موءسسات امريكايي نوع بسيار موفق تر از موءسسات امريكايي مي باشند**.**

شركت هاي امريايي Z ارزش فرهنگي شركت هاي ژاپني شركتهاي امريكايي نوع تعهد به كاركنان استخدام مادام العمر استخدام بلند مدت استخدام كوتاه مدت ارزيابي كند و كيفي كند و كيفي سريع و كمي مسيرهاي ترقي حرفه اي بسيار گسترده نسبتًا گسترده محدود كنترل ضمني و غيررسمي ضمني و غيررسمي صريح و رسمي تصميم گيري گروهي و بر اساس اجماع گروهي و بر اساس اجماع فردي مسئوليت گروهي فردي فردي توجه به افراد بسيار زياد زياد اندك را معادل توجه به ارزشهاي انساني و مديريت مشاركتي دانسته اند و گفته اند كه بسياري از Z برخي نظريه هستند و اين خود حاكي از اين است كه فرهنگ سازماني قابل تغيير و تحول Z موءسسات امريكايي داراي فرهنگ است و در يك جامعه ممكن است فرهنگ هاي سازماني متعددي وجود داشته باشد، بطوريكه در بعضي از سازمانها ارزشهاي حاكم به طور كامل با فرهنگ حاكم بر جامعه هماهنگ نباشد ).زارعي متين، ١٣٧٤ ، ص ٤٠ )

## 2-18-3 الگوي هافستد و همكارانش

اين الگو بر مبناي تحقيقي كه در مورد تفاوت فرهنگي ده سازمان در كشور دانمارك و هلند انجام شده ارائه كه عبارتند از :(ترابي كيا، ١٣٧٧ ، ص ٩٥ ص ٦ )

**- ابداع و ريسك پذيري:**

جستجوي فرصت هاي تازه، قبول مخاطره، آزمون راههاي نو و عدم خط مشي ها و قوانين رسمي دست و پاگير، اين ارزش دو نوع سازمان را مشخص مي كند، سازمانهاي فرايندگرا كه در آنها چگونگي انجام امور مهم است و سازمانهاي نتيجه گرا، كه تمركز بر نتايج بدون توجه به نحوهء دستيابي به آنهاست.

**- ثبات و امنيت:**

قابليت پيش بيني، امنيت و استفاده از رويه ها و قوانين روشن براي اداره رفتار، كه در اين صورت سازمان كنترل گرا است و درمقابل آن سازمان آزاد قرار دارد كه كنترل هاي اندكي در آنها اعمال مي شود.

**- احترام و توجه به افراد:**

تحمل عقايد، ع د الت و احترام به ديگران، در سازمان كارمندگرا افراد ارزشمند و مهم شمرده مي شوند و در محيط غير متمركز تصميم مي گيرند در مقابل سازمان كارمندگرا، سازمان وظيفه گرا قرار دارد.

**- نتيجه گرايي:**

انتظارات بالا در مورد نتايج، موفقي ت گرايي و خ ط مشي حمايتي در اين صورت سازمان موفقيت گراست، در مقابل اين نوع سازمان، سازمان اجتناب گرا قرار دارد كه طالب امنيت است.

**- تيم گرايي و همكاري:**

كار با هم به طريق هماهنگ و همكاري جويانه، اين شاخص مشخص كننده ء سازمانهاي داراي ارتباطات باز درمقابل سازمانهاي داراي ارتباطات بسته است در سازمانهاي نوع اوّل اطلاعات در بين افراد ، پراكنده ترو گسترد ه تر از سازمانهاي نوع دوم است.

**-تهاجم و رقابت:**

اين شاخص مشخص كننده مشتري گرايي در مقابل درون گرايي است.

**2-18-4 الگوي لي توين و استرنيگر**

آنها فرهنگ سازماني را با ٩ ويژگي توصيف مينمايد (مرتضوي ١٣٧٣ ، ص ١١١ )

اين شاخص ها عبارتند از:

١- استانداردها

٢- مسئوليت ها

٣- تشويق و ترغيب

٤- ريسك پذيري )خطرپذيري(

٥- حمايت

٦- تضاد

٧- صميميت و گرمي

٨- ساختار

٩- هويت

اين محققان معتقدند كه:

بينش متفاوت مديران و هر سازمان ناشي از فرهنگ سازماني حاكم بر آن است و نتيجه گرفته اند كه فرهنگ برانگيزش، عملكرد و رضايتمندي اعضاء سازمان موءثر است.

## 2-18-5 الگوي كرت لوين

طي بررسي كه توسط كرت لوين انجام شده (مرتضوي، ١٣٧٣ ، ص ١١٢ ) با تمركز بر شيوه يا سبك مديريت چنين نتيجه گيري نموده است كه يك فضاي انسان مدارانه منجر به سطح بالائي از عملكرد و رضايتمندي خواهد بود .

شاخص هايي كه كرت لوين در مطالعه خود مورد بررسي قرار داده عبارتند از:

١- فرايندهاي رهبري

٢- انگيزش

٣- ارتباطات

٤- تصميم گيري

٥- هدف گذاري

٦- تعامل

٧- كنترل

## 2-18-6 الگوي پيترز و واترمن

آنها در سازمانهاي مورد مطالعه شاخ ص هاي زير را ارائه نموده اند كه به اجمال بدان مي پردازيم.(همان منبع ص ٦٣ص ٤ )

**- التزام به عمل:**

در سازمانهاي موفق نوعي تعصب به عمل وجود دارد، سازمانهايي كه از تصميم گيري سريع برخوردار بوده و به عمل ارزش مي نهادند نسبت به سازمانهاي ديگر موفق تر بودند.

**- بها دادن به ارباب و رجوع و مشتري:**

در سازمانهاي موفق ارباب و رجوع و مشتري، منبع اطلاعات در مورد محصولات و خدمات جاري و منشأ ايده هاي نو براي محصولات و خدمات آينده هستند و تأكيد بر مشتري و برآورده كردن نيازهاي او و كسب رضايت وخشنودي او تضميني براي عملكرد موفق سازمان است.

**-خودگرداني و كار آفريني:**

در سازمان هاي موفق، فضايي از تشويق و ترغيب فعاليت هاي پيشقدمانه و خلاق وجود دارد .

**- بهره وري از طريق نيروي انساني:**

آنها سازمانهاي موفق را سازمانهائي مي دانند كه به نيروي انساني به عنوان ارزشمندترين دارايي خود توجه كرده و فرصت هاي رشد و تعالي را براي كاركنان فراهم آورد هاند.

**- تبحر و چيرگي در مديريت:**

آنها مشاهده كردند در سازمانها و مو ءسسات بزرگ گرايش به سمت مديراني است كه در زمينه هاي خاصي نظيرامور مالي و يا ساير جنب ههاي مديريت، مهارت بيشتري نسبت به زمين ههاي تخصصي خود دارند.

**- اقدام به امور مرتبط با تجربه و مهارت:**

به عقيده ء آنها تنوع طلبي در موءسسات موفق رد شده و ارزش فرهنگي رايج در اين سازمانها، عدم دخالت و درگير شدن در امور غير مرتبط است.

**- ستاد اداري كوچك:**

در مو ءسسات موفق گرايش به سمت سلسله مراتب اداري اندك و ستاد اداري كوچك است به زعم آنها ارزشهاي فرهنگي، در سازمانهاي موفق بر عملكرد ستاد تأكيد دارند نه اندازه آنها.

**- استفاده مناسب و مقتضي از ساختار مكانيكي و ارگانيكي:**

سازمان هاي موفق بطور ارگانيك سازماندهي شد ه اند، زيرا تمايل به سلسله مراتب و نيروي ستاد در اينگونه سازماندهي كمتر و قوانين و مقررات محدودتري وجود دارد.

## شركت مشاور هاي مكينزي الگوي هفت S

شركت مكينزي، در طرح مفهوم فرهنگ سازماني در مديريت سهم بسزايي دارد، در يكي از نوشته هاي شركت شروع S ٧ عامل مهم بعنوان عوامل فرهنگ سازماني اثر بخش معرفي شده كه هر كدام از اين عوامل با حرف مي شوند به نظر نويسندگان استراتژي، ساختار سازماني و سيستم هاي رايج در سازمان كه سه "عامل سخت " به شمار مي آيد و شيوه مديريت، مهارت كاركنان و بالاخره هدفها بعنوان "عوامل نرم " فرهنگ سازماني محسوب مي شود، اين عوامل از طريق همبستگي و تطابق با يكديگر قادرند اثر بخشي سازمان را تضمين نمايند) .كيا، ١٣٧٠ ، ص ٣٢ )

**2-18-7 الگوي ديويس:**

ديويس شاخص هاي زير را براي فرهنگ سازماني برم يشمرد. (ميرسپاسي، ١٣٧٢ ، ص ٣٧ )

1. هويت

2. تأكيد بر منافع فردي يا جمعي

3. تأكيد بر وظايف يا رضايت افراد

4. معيارهاي پاداش

5. ميزان تحمل تعارض و اختلاف سليقه و انتقادپذيري

6. كنترل زياد و كم

7. تأكيد بر هدف يا وسيله

8. هماهنگي واحدهاي مختلف سازمان

9. وجود نگرش سيستمي

## 2-18-8 الگوي كلب و همكارانش

ديويد كلب و همكارانش شاخص هاي زير را براي مطالعه ء فرهنگ پيشنهاد مي كنند.   
(كلب و همكارانش، ١٩٩١ص ٣٢٢ ص ٣)

**- پيروي:**

وجود فشارهاي زياد در سازمان و اينكه اعضاء احساس كنند قوانين، رويه ها و خط مش هاي زيادي را بايد درانجام كار رعايت كنند.

**- مسئوليت:**

ميزان مسئوليت فردي اعضاء در دستيابي به اهداف سازمان، اعضاء احساس كنند كه مي توانند بدون كنترل و نظارت مستقيم سرپرستان، تصميم بگيرند و مشكلاتشان را حل كنند.

**- استانداردها:**

تأكيد سازمان بر كيفيت عملكرد، اعضاء احساس كنند كه سازمان اهداف چالشي تعيين كرده و نيز به اهداف متعهد باشند.

**-پاداش:**

افراد احساس كنند بيش از آنچه مورد انتقاد و سرزنش قرار گيرند و تنبيه شوند، در قبال عملكرد خوب پاداش

مي گيرند و تقدير مي شوند.

**-وضوح سازماني:**

اعضاء احساس كنند دوستي هنجار با ارزشي است، يكديگر را حمايت كنند، به يكديگر اعتماد داشته باشند و احساس كنند روابط خوبي در محيط كاري حاكم است.

**-صميميت و حمايت:**

اعضاء احساس كنند دوستي، هنجار با ارزشي است، يكديگر را حمايت كنند، به يكديگر اعتماد داشته باشند و احساس كنند روابط خوبي در محيط كاري حاكم است.

**-رهبري:**

افراد رهبري و هدايت مافوقان خود را بپذيرند، رهبري بر مبناي تخصص باشد و سازمان تحت نفوذ يك يا دونفر و قائم به آنها نباشد.

## 2-18-9 الگوي كيلمن و سكستن

از جمله رو ش هاي ايجاد تغيير در فرهنگ سازماني، ايجاد دگرگوني و تحول در هنجارها مي باشد، الگوي ارائه شده توسط اين دو محقق مراحل چنين تغييري را ارائه و توضيح مي دهد.   
(مرتضوي، ١٣٧٣ ص ٩ )

**مرحله اوّل:**

**آشكارسازي هنجارهاي موجود**

در اين مرحله براي بررسي فرهنگ سازماني بايد از نوشتن دستورالعملهاي نانوشته رفتاري يعني هنجارها شروع كرد، البته نوشتن هنجارها كار ساد ه اي نيست زيرا يكي از دستورالعمل هاي نانوشته غالبًا اين است كه دستورالعمل ها را بايد اجرا كرد اما نبايد دربارهء آنها گفتگو كرد، بنابراين براي آماده كردن افراد براي ابراز هنجارها بايد شرايطي فراهم نمود تا افراد احساس امنيت نمايند.

**مرحلهء دوّم:**

**تعيين و تدوين مسير آينده سازمان**

مرحله بعدي براي افراد احساس ت ه اجمي است كه در مورد سرنوشت سازمان و آينده آن از خود بروز مي دهند كه سازمان كجا ميرود؟

حتي موقعي كه سازمان فرهنگي مخرب و ايستا دارد، اعضاء معمولا نسبت به اينكه چه نوع تحولاتي براي موقعيت سازمان لازم است، آگاهي دارند بنابراين لازم است از افراد خواسته شود تا در مورد سازمان مطلوب خود صحبت كنند و در مورد اينكه به چه نحوي سازمان فعلي مي تواند به سازمان مطلوب تبديل گردد، اظهار نظر نمايند.

**مرحلهء سوّم:**

**تعيين و تدوين هنجارهاي جديد**

در اين مرحله اعضاء بايد فهرستي از هنجارهاي جديد كه سازمان را به موقعيت رهنمون خو اهد كرد تهيه كنند، تا اينجا معمو ً لا افراد به اهميت قوانين نانوشته بر رفتار خود پي برده اند و از اينكه راهي جديد براي زندگي در برابر خود مي يابند، احساس راحتي و آرامش خواهند كرد، آنها در مي يابند كه پس از اين مجبور نيستند يكديگر را وادار به رفتارهاي مخرب و غير عملي كنند و به جاي آن ميتوانند يك نظم نوين اجتماعي در سازمان خود ايجاد كنند.

**مرحله چهارم:**

**مشخص كردن شكاف فرهنگي**

فاصله و اختلاف بين هنجارهاي مطلوب، آنهايي كه در مرحله ء سوّم مشخص شدند و هنجارهاي موجود نهايي كه در مرحلهء اول پيدا شدند، مي تواند بسيار باشند، اين اختلاف و فاصله را ميتوان شكاف فرهنگي ناميد.

در اين مطالعات از هر يك از كاركنان خواسته شده كه يكي از هنجارها را از هر جفت) كه در فهرست هنجارها مطرح شده ( انتخاب كنند كه اولا براي اعمال آن بيشتري حد فشار از طرف گروه به افراد وارد مي شود (هنجار موجود ) و ثانيًا هنجاري كه بايد به كار رود تا عملكرد و روحيه افراد بهبود يابد (هنجار مطلوب) تفاوت بين هنجارهاي موجود وهنجارهاي مطلوب نشان دهنده شكاف فرهنگي است.

شكاف فرهنگي معمولا در رده هاي عملياتي سازمان بيشتر است، جائي كه شكاف نشانگر از خود بيگانگي و بي اعتمادي افراد است. اينجاست كه گروههاي كاري هنجار "به مديريت اعتماد مكن" را عمل ميكنند.

**مرحله پنجم:**

**پر كردن شكاف فرهنگي**

موقعي كه افراد نسبت به تحول نگرش مثبتي پيدا كردند، مي توان هنجارهاي موجود و هنجارهاي جديد را فهرست نمود، معمولا در اين مرحله اين احساس در ميان افراد بوجود مي آيد كه مي توانند بر اساس هنجارهاي جديدي زندگي كرده و آنقدر قوي و توانا هستند كه ميتوانند محيط كاري خود را تغيير دهند.

امّا هنگامي كه شكاف فرهنگي زيادي بين هنجارهاي مطلوب و موجود احساس شود افراد نسبت به آن خونسرد هستند در چنين وضعيتي آنان غالبًا اظهار مي دارند كه واحد آنها موقعي مي تواند تحول يابد كه مديران رده هاي بالاتر وبقيه سازمان نيز تغيير پيدا كند، اگر مديران و اعضاي سازمان مصمم شدند كه تحول بايد انجام پذيرد، در آن صورت وضع به طور كلي تغيير خواهد كرد و به اتفاق هم تغييرات را پذيرفته و از هنجارهاي جديد پيروي خواهند نمود .افرادگروه بايستي يكديگر را براي اجرا و بكارگيري هنجارهاي جديد، پاداش داده و با افرادي كه هنجارهاي قبلي را اعمال مي كنند برخورد كنند.

## 2-18-10 الگوي رابينز

از نظر رابينز چنين بنظر مي رسد كه ده ويژگي وجود دارد كه در مجموع معرف و نمايانگر عصاره فرهنگ سازماني هستند، اين ده ويژگي عبارتند از:

**- خلاقيت فردي:**

ميزان مسئوليت، آزادي عمل و استقلالي كه افراد دارند.

**- ريسك پذيري:**

ميزاني كه افراد تشويق مي شوند تا ابتكار عمل به خرج دهند، دست به كارهاي مخاطره آميز بزنند و بلند پروازينمايند.

**- هدايت و رهبري:**

ميزاني كه سازمان هدفها و عملكردهايي را كه انتظار مي رود انجام شود مشخص مي نمايد.

**- يكپارچگي:**

ميزان يا درجه اي كه واحدهاي درون سازمان به روشي هماهنگ عمل مي كنند.

**- حمايت مديريت:**

ميزان يا درجه اي كه مديران با زيردستان خود ارتباط برقرار مي كنند، آنها را ياري مي دهند يا از آنها حمايت

مي كنند.

**- كنترل:**

تعداد قوانين و مقررات و ميزان سرپرستي مستقيم كه مديران بر رفتار افراد اعمال مي كنند.

**- هويت:**

ميزان يا درجه اي كه افرا د ، كل سازمان (و نه گروه خاص يا رشته اي كه فرد درآن تخصص دارد ( را معرف خود مي داند.

**- سيستم پاداش:**

ميزان يا درجه اي كه شيوه ء تخصيص پاداش (يعني افزايش حقوق و ارتقاي مقام ) بر اساس   
شاخص هاي عملكردكاركنان قرار دارند و نه بر اساس سابقه خدمت، پارتي بازي و از اين قبيل شاخصها.

**- سازش با پديدهء تعارض:**

ميزان يا درجه اي كه افراد تشويق مي شوند با تعارض بسازند و پذيراي انتقادهاي آشكار باشند.

**- الگوي ارتباط:**

ميزان ياد درجه اي كه ارتباطات سازماني به سلسله مراتب اختيارات رسمي محدود مي شود.

هر يك از اين ويژگي ها بر روي طيفي قرار مي گيرند كه دامنهء آن از بسيار كم تا بسيار زياد كشيده مي شود، بنابراين چنانچه فرهنگ سازماني از زاويه اين ده شاخص مورد توجه قرار گيرد تصوير كاملي از آن به دست مي آيد، اين تصوير بصورت اساسي يا مبنائي درمي آيد كه منعكس كننده ء نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترك آنان، شيوه ء انجام امور و نوع رفتار آنان است). رابينز، ١٣٧٤ ص٩٦٦ ص ٧(

**2-19 تاثير خصوصي سازي برفرهنگ سازماني و اخلاق كار**

خصوصی‌سازی تنها بر دو بعد از ابعاد چهارگانه اخلاق کار تأثیرگذار است و باعث افزایش دلبستگی به کار و جدیت در کار می‌شود. به طور معمول هرگاه مسئولان قصد خصوصی‌سازی یک قسمت دولتی را داشته باشند با واگذاری آن قسمت به بخش خصوصی‌ و تغییراتی در قوانین حقوقی اقدام به این کار می‌کنند. اما این فرایند تأثیری بر متغیر از خود بیگانگی به مفهوم نظریه‌پردازان مارکسیست نخواهد داشت زیرا اکثرپرسنل همچنان مزدبگیر هستند و کار برای آنها وسیله‌ای جهت معیشت محسوب می‌گردد. ضمن آن که پس از خصوصی‌سازی تغییری در نوع کالاهای تولیدی ایجاد نمی شود و تولید کنندگان همچنان با کالای خود بیگانه‌اند. آنها همچنان فاقد کنترل مادی بر محیط‌های کاری هستند. پس از خصوصی‌سازی تغییری در تقسیم کار ایجاد نشده و به نظر «بلاز» احساس بیگانگی و پوچی استمرار می‌یابد. از سوی دیگر، خصوصی‌سازی تأثیری بر ابعاد تاریخی، مذهبی، سن، تحصیلات و عرف جامعه نخواهد داشت . پس از واگذاری یک قسمت به بخش خصوصی‌ نهاد سیاسی همچنان بر سایر نهادها تسلط دارد و احساس عدم امنیت، دوگانگی رفتاری و استفاده از روشهای مذموم جهت کسب قدرت ادامه می یابد. ضمن آنکه منافع جمعی، تلاش گروهی و تولید فکر نیز مانند بخش دولتی کم اهمیت محسوب می‌گردد. خصوصی‌سازی چه تأثیری برمدل نیازهای «مازلو» و «هرزبرگ» دارد؟ در مورد تأمین نیازهای مادی افراد می‌توان گفت که خصوصی‌سازی تأثیر مثبتی ندارد زیرامیانگین حقوق پرسنل بخش خصوصی پایین تراز بخش دولتی است ونیازهای مادی آنها برطرف نمی شود.از طرفی به تحریک نیروهای خلاق و استعدادهای افراد توجهی نمی شود و اکثر نیروها همانند روال گذشته به انجام وظایف خود براساس قوانین تعیین شده می‌پردازند. مدیریت بخش خصوصی همانند بخش دولتی از بالا به پائین است و پرسنل نقشی در تصمیم‌گیری شرکت ندارند.احساسات کارکنان اهمیت چندانی نداشته و تشریک مساعی صورت نمی گیرد. فاصله قدرت میان مدیران و پرسنل زیاد است و کارمحوری همچنان وجود دارد.در بسیاری از شرکتهای خصوصی پرسنل اطمینانی به آینده شغلی خود نداشته و نمی‌توانند نیروهای خلاق خود را در راستای اهداف شرکت به کار گیرند. بسیار مشاهده می‌شود که پرسنل پس از گذشت چند سال هیچگونه احساس تعلق خاطر به شرکت ندارند و به محض یافتن شغلی مناسب‌تراقدام به ترک شرکت می‌کنند. سطح مشارکت پرسنل پایین است و بهره‌وری با بخش دولتی تفاوت چندانی ندارد. پرسنل بخش خصوصی نظیر بخش دولتی به هنگام ضعف نظارت مدیران جدیت کاری خود را از دست می‌دهند و دچار بیکاری پنهان می‌شوند. چرا که منافع شرکت را جدای از منافع خود می‌دانند.

خصوصی‌سازی اگر چه قوانین و نظام حقوقی پس از اجرای خصوصی سازی تغییر می‌کند، اما به دلیل آنکه تغییرات، زیربنایی نیستند ، تفاوت معناداری میان اخلاق کار پرسنل خصوصی ودولتی ایجاد   
نمی شود.درموردمولفه های اخلاق کارمشاهده شد که خصوصی سازی بردوبعداخلاق کاریعنی دلبستگی به کارونیزجدیت درکارتاثیرگذار است،اما تاثیری برابعاد انسانی ومشارکتی اخلاق کارندارد.درتبیین این موضوع می توان گفت که خصوصی سازی باعث افزایش روحیه منفعت طلبی درافراد می گردد وآنهارا به تلاش بیشتر درجهت خواسته‌های مادی هدایت می کند. به عبارت دیگر، خصوصی سازی ابعاد مادی اخلاق کارراافزایش می دهد اما تاثیری برابعاد معنوی اخلاق کارندارد.

**فهرست منابع و مآخذ**

**الف: فارسي**

1. احمدي. حميد ، پائيز ١٣٧٠ ، شريعتي در جهان، نقش دكتر علي شريعتي در بيدارگري اسلامي از ديدگاه انديشمندان ومحققان خارجي، چاپ سوم، انتشارات، شركت سهامي انتشار، تهران.

2. باقري زاده. سيدمحمد،١٣٧٥، مقاله فرهنگ سازماني در قلمرو بالندگي سازمان، مجله تدبير، شماره ٦٣ .

3. ترابي كيا. هايده، ١٣٧٧، بررسي رابطه فرهنگ سازماني و رضايت شغلي اعضاء هيأت علمي دانشگاه تهران، پايان نامه. كارشناسي ارشد، دانشگاه شهيد بهشتي.

4. دواس. دي.اي؛ 1381، پيمايش در تحقيقات اجتماعي، ترجمه ي هوشنگ نايبي، تهران، نشر ني.

5. رابينز. استيفن،١٣٧٤ ،مديريت رفتار سازماني، ترجمه علي پارسائيان و سيد محمد اعرابي، جلد اوّل، تهران، موءسسه. مطالعات و پژوهش هاي بازرگاني.

6. رفیع پور. فرامرز، 1378، کندوکاوها و پنداشته ها، مقدمه ای بر روش های شناخت جامعه و تحقیقات اجتماعی، تهران.

7. رفیع پور. فرامرز،1382، تکنیک های خاص تحقیق در علوم اجتماعی، تهران، شرکت سهامی انتشار.

8. روشه. گي، ١٣٧٤، مقدمه اي بر جامعه شناسي عمومي، جلد اوّل(كنش اجتماعي)، ترجمهء دكتر هما زنجاتي زاده،. انتشارات دانشگاه فردوسي مشهد، چاپ سوم.

9. زارعي. متين ،١٣٧٢، فرهنگ و عملكرد سازمان ،مجله دانش مديريت، شماره ٢٣ .

10. ساروخانی. باقر، 1380، روش های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد دوم: بینش ها و فنون، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

11. ساروخانی. باقر ،1381، روش های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد اول: اصول و مبانی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

12. ساعی. علی،1381، تحلیل آماری در علوم اجتماعی با نرم افزار spss (درآمدی بر روش تحقیق اجتماعی)، تهران،کیان مهر.

13. طالب. مهدی،1369، چگونگی انجام مطالعات اجتماعی، تهران، انتشارات امیرکبیر.

14. طالقانی. محمود،1380، روش تحقیق نظری، تهران، انتشارات پیام نور.

15. طوسي. محمد علي،١٣٧٢ ، فرهنگ سازماني، تهران، مركز آموزش مديريت دولتي، چاپ اول.

16. گزكوه. علي اصغر، ١٣٧٤، نقش فرهنگ سازماني بر كارائي نيروي انساني در سازمان مّلي زمين و مسكن، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده مديريت دانشگاه تهران.

17. مرتضوي، مهدي، ١٣٧٣ ،مطالعه و بررسي فرهنگ سازماني وزارت جهاد سازندگي، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده مديريت دانشگاه تهران.

18. منصورفر. کریم، 1382، روش های آماری، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.

19. مورهد. گريفين ،١٣٧٤،رفتار سازماني، ترجمه دكتر سيد مهدي الواني، دكتر غلامرضا معمارزاده، چاپ اول، انتشارات مرواريد.

11. مير سپاسي. ناصر،١٣٧٢، مقاله مديريت فرهنگ سازماني، تدبيري راهبردي، استراتژيك در جهت توفيق سازمانها، فصلنامه اقتصاد و مديريت دانشگاه آزاد اسلامي شماره ١٦ و ١٧ ، تهران.

12. نادري. عزت الله ،١٣٦٦، روش هاي تحقيق در علوم انساني، تهران، انتشارات بدر.

13. هومن. حيدر علي،١٣٧١، پايه هاي پژوهش در علوم رفتاري، تهران، پيك فرهنگ.

14. هوي، وين ك و سيسل ج، ميسكل،١٣٧١، تئوري تحقيق و عمل در مديريت آموزشي، جلد دوم، ترجمه، دكتر مير محمد سيد عباس زاده دانشگاه اروميه، چاپ اوّل.

**ب- منابع خارجي**

1. Denison, D, Cho, H.J. and Young, J. (2000), Diagnosing Organizational Culture: a model and method, Working paper, International for management development.

2. Edgar H.schein, (1984),Coming to a new Awareness of organizational culture, Sloan management.

3. Francois, H, (2006). Organizational culture and performance measurement systems, *Journal of Accounting, Organizations and Society* , 31, 77-103.

4. Freed luthans, (1992), Organizational behavior, sixth edition, prentice \_ Hall \_Inc.

5. Gillespie A. M., Denison D., Haaland S., Smerek R. and Neale W, (2008), Linking organizational culture and customer satisfaction: Result from two companies in different industries, *European Journal of work and organizational psychology*.

6. Goffee, R. and Jones, G, (2001), Organizational Culture: a sociological perspective, *Handbook of organizational culture and climate* , John Wiley, First Edition.

7. Gordon Judith R,( 1987), A diagnostic approach to organizational behavior, 2nd Edition, Ally and Bacon.

8. Greet Hofsted,( 1991), culture and organizational, McGraw Hill, Inc.

9. Kidman \_ Ralph H.Beyoned ,(1989), The quick fix, manayment five tracks to organizational success, SanFranc Co. josses buss CA.

10. Kinicki, A. and Kreitner, R. (2007). *Organizational Behavior* , McGraw-Hill, Third Edition, New York: NY.

11. Korte, R. and Chermack, T, (2007), Changing organizational culture with scenario planning, *Journal of Futures*, 39, 645- 656.

12. Lathans Fred,(1992), organizanizational Behavior, New York me- Grow-Hill.

13. Mobley H., Wang, L., Fang K,(2005), Organizational culture: Measuring and developing it in your organization, *Harvard Business Review China*, 128-139.

14. Moorhead & R. Griffin,(1989), organizational Behavior, second edition Houghton Mifflin Company.

15. Philip, G. and McKeown, L, (2004), Business Transformation and Organizational culture, *Journal of European Management* , 22(6), 624-636.

16. Quinn, R and Cameron, K, (2006), *Diagnosing and changing organizational culture* ,The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.

17. Stevenott,J,(1989), The organizational culture perspective, The Dorsey, Inc.

18. Tsui, A. S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R. and Wu J.B (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture.

19. Zheng Wei, Yang Baiyin, N.Mclean Gary, (2010), linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management . Journal of business Research .63. PP 7363-771.

1. . Socialization [↑](#footnote-ref-1)
2. . Academy [↑](#footnote-ref-2)
3. . Club [↑](#footnote-ref-3)
4. . Team [↑](#footnote-ref-4)
5. . Fortress [↑](#footnote-ref-5)
6. . Rational culture [↑](#footnote-ref-6)
7. . Development culture [↑](#footnote-ref-7)
8. . Consensual culture [↑](#footnote-ref-8)
9. . Hierarchical culture [↑](#footnote-ref-9)
10. . Sharedness [↑](#footnote-ref-10)
11. . Intensity [↑](#footnote-ref-11)
12. . Orientation [↑](#footnote-ref-12)
13. . Assumption Analysis [↑](#footnote-ref-13)
14. . Richardmason [↑](#footnote-ref-14)
15. . Ian mitrotf [↑](#footnote-ref-15)
16. . Culture Gap survey [↑](#footnote-ref-16)
17. . Managerial Behavior Approach [↑](#footnote-ref-17)
18. . H. Schwarts [↑](#footnote-ref-18)
19. . S. Davis [↑](#footnote-ref-19)
20. . AGIL: Adaptation/Goal attainment/Integration/Legitimaey [↑](#footnote-ref-20)