

مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی

محمد عسگریان *

چکیده:

فرهنگ سازمانی، الگویی مشترک و نسبتاً پایدار از ارزشها، باورها، و اعتقادات اساسی در یک سازمان است بنابراین می‌توان گفت انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان پذیر می‌باشد. هدف از تبیین فرهنگ سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان می‌باشد. لذا در این مقاله به مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است و فرهنگ از دیدگاه‌های مختلف تعریف و به ابعاد، انواع، ویژگی‌ها، سطوح و نقشی که فرهنگ در سازمان ایفاء می‌کند و آثاری که فرهنگ در سازمان می‌تواند داشته باشد پرداخته شده است. در این مقاله با نگاه مثبت بر فرهنگ سازمانی، آن مفهومی از فرهنگ مد نظر می‌باشد که سازمان‌ها در پی تثبیت آن هستند، و در قالب مکتوب و نانوشته به دنبال آن می‌باشند. این مقاله در پرداخت به روش پیمایشی و مطالعه کتابخانه‌ای انجام گرفته و ابزار گردآوری آن فیش برداری می‌باشد.

کلید واژه‌ها:

فرهنگ، سازمان، فرهنگ سازمانی، مفهوم فرهنگ، فرهنگ سازی

*. کارشناس دفتر تحقیقات کاربردی طرح و برنامه و بودجه ناجا

مقدمه

«فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد، به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی گروه را حل می‌کند، و به سبب عملکرد و تأثیر مثبتش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مشکلات گروه، به اعضای جدید آموزش و یاد داده می‌شود» (شاین^۱، ۱۳۸۳، ص ۳۰) جوامع به عنوان مجموعه‌های انسانی دارای فرهنگ‌هایی می‌باشند که راهنمای عمل گروهی آن‌ها می‌باشد یکی از این مجموعه‌های انسانی، سازمان می‌باشد که به طور خلاصه این چنین تعریف می‌شود «محل اجتماع مردمی که با هم طبق یک سازماندهی هماهنگ و مصوب کار می‌کنند تا هدف‌های سازمانی را تحقق بخشند» (افجه، ۱۳۸۰، ص ۱۶) سازمان‌ها ترتیبات اجتماعی برای کنترل عملیات رسیدن به هدف‌های جمعی و محل خلق مدیریت‌های آگاهانه و ترتیبات لازم برای تحقق بخشیدن هدف‌ها به وسیله ابزارهای جمعی می‌باشند. لذا می‌توان فرهنگ سازمانی که به عنوان رفتارهای غالب در سازمان شناخته می‌شود را به این گونه تعریف کرد. «مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما، و تفاوت‌هایی می‌داند که در اعضای یک سازمان مشترک است» (اسیرسیچ به نقل از مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۳۸)

در تحقیقاتی که روی فرهنگ انجام شده است محققان کوشیده‌اند تا دریابند افراد از چه زاویه‌ای به سازمان خود می‌نگرند؟ آیا سازمان به خلاقیت و نوآوری آن‌ها ارج می‌نهد و به آن‌ها پاداش می‌دهد؟ آیا پدیده‌ی تعارض را سرکوب می‌کند؟ بنا بر این می‌توان انتظار داشت که افراد با زمینه‌های مختلف یا در سطوح مختلف در یک سازمان وجود داشته و فرهنگ سازمانی را در عبارت‌های همانند یا مشابه توصیف نمایند. هر زمینه زندگی سازمانی بخشی از فرهنگ سازمانی است در حالی که دیگران سعی می‌کنند فرهنگ را به صورت ظریف‌تری معنا کنند تا از زمینه‌های دیگری نظیر عادات، محیط، فضا و ارزش‌ها قابل تشخیص و تفکیک باشد فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان چسبی که یک سازمان را توسط طرح‌های مشترک اعتقادی به هم چسبانده و نگه می‌دارد دیده شود. فرهنگ در نتیجه ارزش‌ها، اعتقادات و

انتظاراتی که بین اعضای سازمان به وجود می‌آید و افراد را توجیه و به گونه‌ای بسیار ظریف به اعضای خود این پیام را می‌دهد که: چه کارهایی قابل قبول است، هر چند این امکان وجود دارد چنین کارهایی مخالف قوانین و مقررات باشد.

در این مقاله با توجه به نقش و جایگاه مهم فرهنگ سازمانی در کنترل و هدایت سازمان، و ضرورت آشنایی مدیران و کارکنان طرح و برنامه و بودجه با این موضوع به بررسی فرهنگ سازمانی خواهیم پرداخت و به طور ضمنی درصدد پاسخ به سؤالات ذیل بر خواهیم آمد.

۱- فرهنگ سازمانی چیست و انواع آن کدام است؟

۲- مهمترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی چیست؟

۳- فرهنگ سازمانی چه نقشی در سازمان ایفاء می‌کند؟

فرهنگ

فرهنگ به منزله‌ی یک مفهوم، سابقه مشخص و طولانی دارد، افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه‌ای برای نشان دادن فرهیختگی مورد استفاده قرار داده‌اند. مانند وقتی که می‌گوییم شخصی خیلی با فرهنگ است. این کلمه از سوی مردم شناسان برای اشاره به آداب و رسوم اجتماعات گوناگون به کار گرفته شده است بیشتر مردم از چیستی فرهنگ درکی ضمنی دارند. اما در تعریف انتزاعی آن با مشکل مواجه هستند. در مورد این که فرهنگ چیست نظرات کاملاً متفاوتی وجود دارد صاحب‌نظران گوناگون تعاریف متفاوتی از فرهنگ را بیان می‌کنند.

برای نمونه ساترلند^۱ و وودوارد^۲ اشاره می‌کنند که «فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتوان از منبعی به منبع دیگر منتقل شود، یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعی که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آن‌ها و روش فرارساندن آن‌ها بیان می‌شود» (مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۳۶)

1. Sutherland

2. Woodward

همچنین ویلی در این باره می‌گوید: «فرهنگ سیستمی است از الگوهای عادی - پاسخ‌گویی که با یکدیگر همبسته و هم‌پشت هستند» (همان منبع) ادوارد تایلر مردم‌شناس انگلیسی، فرهنگ و تمدن را به یک معنا و مفهوم به کار برده است و فرهنگ را مجموعه‌ای از معرفت، عقاید، اخلاقیات، قوانین، آداب و رسوم و همه قابلیت‌های و عاداتی دانسته که انسان به عنوان عضوی از جامعه می‌پذیرد (زیاری، ۱۹۹۹، ص ۴۴)

در مطالعاتی که هافستد^۱ (۱۹۸۰) و اسکین^۲ (۱۹۹۷) صورت گرفته است، فرهنگ را مجموعه‌ای متمایز، شامل سطوح مختلفی مانند ارزش‌های اصلی، هنجارها، باورها، آرمان‌ها، رفتارها و موارد دست ساز بشر می‌داند (هافستد، ۱۹۸۰ و شاین، ۱۹۹۷).

هم‌چنین شاین (۱۳۸۳، ص ۳۰) در تعریف فرهنگ می‌گوید: «فرهنگ الگویی از مفروضات مشترک است که گروه فرا می‌گیرد به طوری که مشکلات انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی آن را حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک در خصوص آن مشکلات به اعضای جدید گروه آموزش یاد داده می‌شود» در سازمان‌هایی که از آن به عنوان مجموعه‌های انسانی یاد شد دارای رفتارهایی هستند که این رفتارها، رفتارهای غالب در سازمان است و به عنوان فرهنگ سازمانی از آن یاد می‌شود.

فرهنگ سازمانی

به ندرت افرادی پیدا می‌شوند که سازمانی را تجربه نکرده باشند. مدرسه، باشگاه، تیم‌های ورزشی، انجمن‌های خیریه و هم‌چنین سازمان‌های بزرگ اداری از جمله این سازمان‌ها هستند به موازات آن که افراد برای فعالیت و تماس به سازمان‌ها وارد می‌شوند با آداب لباس پوشیدن در آن سازمان، داستان‌هایی که مردم در باره نحوه کار کردن می‌گویند، قوانین و روش‌های اداره سازمان، روابط سازمان، نحوه تشریفات و مراسم، وظایف، سیستم پرداخت،

1. Geert Hofstede

2. Skin

زبان تخصصی آن، طنز و لطایف که فقط اعضای داخلی سازمان آن را می‌فهمند و با نظایر آن‌ها آشنا می‌شوند. (افجه، ۱۳۸۰، ص ۲۸۷)

فرهنگ سازمانی یک متغیر محیطی است که به میزان متفاوت بر تمام اعضای سازمان اثر می‌گذارد و از این رو درک درست از این ساختار برای اداره سازمان و کار مؤثر حائز اهمیت است. اعضای سازمان، برای حل مسائل مربوط به انطباق بیرونی (به عنوان مثال بهترین شیوه برای حضور در عرصه بازارهای جهانی) و یکپارچگی درونی (بهترین روش برای هماهنگی و تقویت فرایندهای درون یک سازمان) به عنوان بهترین شیوه جهت حل مسائل، فرهنگ مکتوب و حتی غیر مکتوب سازمان خود را به اعضای جدید آموزش می‌دهند. از این رو با برخورداری از ظرفیت لازم برای تغییر و تبدیل فرهنگ سازمانی تغییر اعمال افکار و احساسات بخش عظیمی از اعضای سازمان امکان پذیر می‌گردد. (لاسن، زنگ شن، ۱۳۸۱، ص ۶۲)

بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که 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 یک سیستم انبساطی که اعضای آن دارای استنباط مشترک از آن هستند از مجموعه‌ای تشکیل شده است که سازمان به آن ارجح می‌نهد یا برای آن ارزش قائل است.

فرهنگ سازمانی همان شالوده درونی و ساختار غیر مشخص سازمان است که براساس اهداف، فناوری، ساختار، سیاست‌ها، عملکرد و محصولات سازمان تجلی می‌یابد و آشکارترین نمودش را در رفتار کارکنان می‌توان مشاهده کرد (امیری کرمانشاهی، ۱۹۹۲، صص ۸۰-۷۹) به طور کلی فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از یک سازمان دارند. فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه‌ای است که به سازمان اختصاص دارد و نمایانگر مشخصات معمول و ثابتی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متمایز می‌کند.

فرهنگ سازمانی «مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنما، و تفاوت‌هایی است که در اعضای یک سازمان مشترک است» (مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۳۸)

در کل فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که آن را از دیگر عناصر سازمان جدا می‌سازد.

برخی ویژگی‌ها فرهنگ سازمانی از دید رابینز شامل موارد ذیل است:

- ۱- نوآوری و خطرپذیری: میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.
- ۲- توجه به جزئیات: میزانی که مدیریت باید به نتایج و دستاوردها توجه کند.
- ۳- توجه به اعضای سازمان: میزان توجه‌ای که مدیریت به هنگام تصمیم‌گیری و مشارکت دادن افراد به اعضای سازمان نشان می‌دهند.
- ۴- توجه به ره‌آوردها: میزانی که باید به نتایج و دستاوردها توجه کند (و نه به شیوه‌هایی اجرایی که به این نتیجه‌ها می‌انجامد).
- ۵- توجه به تیم: میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم و نه افراد متمرکز می‌شود.
- ۶- جاه‌طلبی: میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند (و نه این که همواره سر به زیر و تسلیم باشند).
- ۷- پایداری: میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تأکید دارد (که این رشد با روند و پیشرفت مغایر است).

ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را نیز می‌توان بر طبق دیدگاه‌های دیگری نیز مطرح نمود که ویژگی‌های آن، آن طور که مشکی آورده، عبارتند از:

- ۱- هویت عضویتی: آیا شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می‌دهد یا به سازمانش؟
- ۲- تأکید بر وظایف یا رضایت افراد: آیا شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف می‌کند یا به افراد سازمان؟
- ۳- تأکید بر منافع خودی است یا جمعی: آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان؟
- ۴- کنترل زیاد یا کم در سازمان: به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان تحت کنترل هستند و رفتار آن‌ها چقدر تحت کنترل و مراقبت و آئین‌نامه‌های اداری هستند.

- ۵- هماهنگی واحدهای سازمان: به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به مأموریت و هدف‌های سازمان توجه دارند.
- ۶- ریسک‌پذیری: میزان گرایش کارکنان سازمان به پذیرفتن خطر و خلاقیت و نوآوری چقدر است؟
- ۷- معیارهای پاداش: آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می‌شود یا در برابر معیارهایی مثل ارشدیت، وفا داری و...؟
- ۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف: عبارت است از توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقادپذیری.
- ۹- تأکید بر هدف یا وسیله: مدیریت یا افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات حضور و غیاب و سایر وسایل و روش‌هایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است؟
- ۱۰- وجود نگرش سیستمی: رابطه سازمان با محیط خارج مورد تأکید است یا خیر (مشبکی، ۱۳۸۳، ص ۴۴۰).

هر یک از این ویژگی‌ها بر روی طیفی قرار می‌گیرند که دامنه آن بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود. بنابراین چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه این ویژگی‌ها مورد توجه قرار گیرد تصویر کاملی از آن به دست می‌دهد. این تصویر به صورت اساس یا مبنایی می‌آید که منعکس‌کننده‌ی نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه‌های انجام امور و نوع رفتار آنان است حال مثالی می‌آوریم که این ویژگی‌ها در هم می‌آمیزند و رفتارهای گوناگون در شرکت‌ها به وجود می‌آورند:

سازمان الف

این سازمان یک سازمان تولیدی است در آن قوانین و مقررات زیادی وجود دارد که کارکنان باید آن‌ها را رعایت کنند هر کارگر یا کارمند هدف‌های خاصی دارد که باید هنگام انجام وظیفه آن‌ها را تأمین کند مدیران بر کارکنان نظارت مستقیم و دقیق دارند تا هیچ نوع انحرافی به وجود نیاید. افراد در کار خود استقلال و آزادی عمل زیادی ندارند، به آن‌ها گفته

می‌شود که چنانچه با هر مسأله تازه‌ای روبرو شدند آن را با سرپرست خود در میان بگذارند تا او راه حل آن را ارائه نماید، همه کارکنان باید از طریق کانال‌های رسمی ارتباط برقرار کنند. از آنجا که مدیریت سازمان نسبت به صداقت و درستی افراد اطمینان و اعتماد دارند از این رو کنترل شدیدی بر آن‌ها اعمال می‌شود، مدیران و کارکنان به وسیله مقامات سازمان به استخدام سازمان در می‌آیند و هر چند مدت یک بار به سازمان‌های مختلف نقل و انتقال می‌یابند آن‌ها هیچ‌گاه به صورت افراد متخصص در نمی‌آیند بلکه به صورت افراد همه‌کاره در می‌آیند که هر کاری را به مقدار اندک می‌دانند در این سازمان به تلاش و وفاداری همکاری و اجتناب از خطا ارزش و پاداش زیادی داده می‌شود.

سازمان ب

این سازمان هم یک سازمان تولیدی است ولی در آن هیچ قوانین و مقرراتی وجود ندارد به افراد اعتماد زیادی می‌شود هیچ نوع نظارت و کنترلی بر آن‌ها اعمال نمی‌گردد و آن‌ها بسیار سخت‌کوش‌اند. افراد تشویق می‌شوند تا مسأله را خودشان حل کنند و اگر صلاح بدانند می‌توانند در آن موارد با سرپرستان خود مشورت کنند و از آن‌ها کمک بگیرند. مدیریت عالی سازمان به پدیده سلسله مراتب، اختیارات و سطوح مدیریت اهمیت زیادی نمی‌دهد هم‌چنین اعضای سازمان تشویق می‌شوند تا دارای نوعی مهارت‌های خاص گردند در این سازمان تفاوت بین دوایر، تفاوت‌های فردی و داشتن سلیقه‌های شخصی یک امر عادی است. پاداش‌ها به کسان یا کسانی تعلق می‌گیرد که نقش مهمتری ایفاء کرده باشند حتی اگر این افراد دارای نظرهای عجیب، رفتارهای شخصی غیر معمول یا عادات متفاوت داشته باشند (رابینز، ۱۳۸۱، صص ۱۰۶۰-۱۰۵۹)

انواع فرهنگ سازمانی

از دید رابینز چهار نوع فرهنگ وجود دارد:

- ۱- فرهنگ علمی: سازمان‌های دارای فرهنگ علمی بیشتر به یادگیری، پرورش و تقویت شخصیت‌های علمی و تخصصی تأکید دارند. لذا به استخدام افراد جوان تمایل نشان می‌دهند.

۲- فرهنگ باشگاهی: در این سازمان‌ها تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در این فرهنگ ارشدیت، سنوات خدمت، در سازمان، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.

۳- فرهنگ تیمی: سازمان‌های دارای فرهنگ تیمی، بر نوآوری و آزادی عمل تأکید دارند.

۴- فرهنگ تدافعی: برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآوری و اکتشاف توجه دارند، فرهنگ تدافعی بر حفظ و بقای سازمان توجه دارد در این فرهنگ امنیت شغلی حائز اهمیت است.

هم‌چنین فیزی انواع فرهنگ را به شرح ذیل مطرح می‌نماید:

۱- فرهنگ نقش مدار (وظیفه مدار): در سازمان‌هایی که فرهنگ نقش مدار غالب است، هر فرد منصوب به شغل همان قسمت است که در عمل مورد انتظار است. یک فرهنگ نقش مدار، فرهنگی است که بر انطباق انتظارات تأکید دارد. این در واحدهای دولتی و هم‌چنین موسسات بزرگ بیشتر معمول است. این چنین موسساتی می‌توانند ابزارهایی عقلایی محدود برای تأمین اهداف مشخص باشند (فیزی، ۱۳۸۴، ص ۱۷).

۲- فرهنگ توفیق مدار: در فرهنگ توفیق مدار افراد علاقه مند به کارشان هستند و تمایل شخصی نسبت به کاری که انجام می‌دهند را دارند شرکت‌های مشارکتی کوچک و موسسات تحقیقاتی غالباً مثال‌های مناسبی برای فرهنگ توفیق مدار هستند. هاریسون^۱ می‌گوید: بازده واکنش افراد با انگیزه به خاطر حل مسائل‌شان است سازمان موفق طلب نیاز به افرادی دارد که دارای انرژی و زمان زیادی برای صرف در سازمان دارند ضمن این که افراد واقعاً از انجام وظایف‌شان لذت می‌برند و باطناً خشنود هستند.

۳- فرهنگ قدرت مدار: در فرهنگ قدرت مدار بعضی افراد مسلط و دیگران تابع هستند البته این عامل به یک مسأله نسبتاً محدود و ثابت اجتماعی یعنی عادت به تسلیم و تمکین در مقابل وظیفه و مسئولیت بستگی دارد.

1. Harrison

در سازمان‌ها تحت فرهنگ قدرت مدار، در بهترین حالت رهبری بر اساس نیرو، حقانیت و سخاوتمندی پدر سالارانه قرار دارد از رهبر انتظار می‌رود همان طوری که حاوی تمامی قدرت‌های سازمانی باید به انواع دانش‌ها مجهز باشد از زیر دستان انتظار می‌رود که تسلیم و تمکین باشند. در بدترین حالات، سازمان‌ها براساس قدرت تمایل به اعمال ترس دارند (فیزی، ۱۳۸۴، صص ۱۹-۱۸)

۴- فرهنگ حمایت مدار: سازمان‌هایی که براساس فرهنگ حمایتی شکل می‌گیرند اعضای خود را وادار می‌سازند که از طریق روابط، تقابل (دو سره بودن)، تعلق و اتصال لیاقت خود را نشان دهند. فرض این است که افراد با این احساس سر سپرده یک گروه یا سازمان می‌شوند که آن‌ها احساس می‌کنند که خودشان با خلوص نیت عضو شده‌اند و معتقدند دارای یک ریسک و علاقه شخصی هستند.

تقریباً در تمام سازمان‌های موجود در جهان، فرهنگ سازمانی از الگوهای منحصر به فرد باورها، احساسات، ارزش‌ها و رفتارهایی تشکیل می‌شود که میان اعضاء و سازمان ارتباط برقرار می‌کند و هم‌زمان با آن فرهنگ سازمانی را از فرهنگ‌های دیگر سازمان متمایز می‌سازد. به طور کلی چندین فرهنگ می‌تواند وجود داشته باشد. به طور کلی هر فرهنگ سازمانی از سه منبع اصلی نشأت گرفته است:

- ۱- فرهنگ اجتماعی وسیع‌تری که سازمان در آن قرار دارد؛
- ۲- نوع داد و ستد محیط تجاری سازمان؛
- ۳- باورها، عقاید اصلی، و ارزش‌ها در مورد ماهیت واقعیت و ماهیت انسان که بنیان‌گذاری یا رهبر نسل اول سازمان به آن پایبندند.

همان‌طور که پیش‌بینی می‌شود دیدگاه‌های مختلف در ارتباط با قدرت نسبی این سه نیروی اصلی وجود دارد و تعیین این که کدام عامل یا ترکیب کدام عوامل در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مؤثر هستند دشوار است بر اساس مطالعه‌ای که هافستد (۱۹۸۰) از هزاران مدیر استخدام شده از سوی شرکت‌های بزرگ فرا ملیتی به عمل آورد چهار بُعد فردی را از میان ۴۰ کشور که ظاهراً موجب تفاوت در شیوه عملکرد مدیران می‌شود مورد شناسایی قرار داد، این ابعاد که به عقیده برخی به طرح و فرهنگ سازمانی مربوط می‌شود به شرح زیر است:

ابعاد فرهنگ سازمانی

فاصله قدرت: میزان نابرابری یا تفاوت و قدرت دو فرد فاصله قدرت زیاد حاکی از این است که صاحبان قدرت یا چهره‌های صاحب اختیار از امتیازاتی بهره‌مند هستند که در چارچوب روابط قوی و مشخص فرا دست - فرو دست میان اعضای سازمان شکل گرفته است.

اجتناب از عدم اطمینان: میزان ثبات یا قابلیت پیش‌بینی سازمان که از سوی اعضا ترجیح داده می‌شود. اجتناب از عدم اطمینان زیاد، بیانگر آن است که اعضای سازمان به شدت برای قوانین و مقررات کتبی و توافق جمعی ارجحیت قائل‌اند و در برابر سطوح بالای اضطراب و فشار آسیب‌پذیرترند.

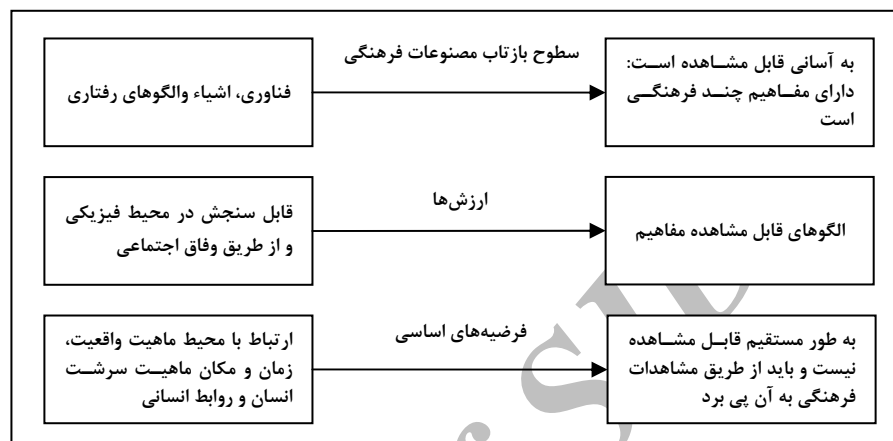
فردگرایی: برتری قائل شدن برای اعمال فردی یا جمعی، اتکای عاطفی به سازمان، ارجح دانستن تصمیم‌های فردی به جای تصمیم‌های گروهی و تأکید بر کار فردی از شاخص‌های فردگرایی زیاد است.

مرد گرایی: الگوی غالب جنس، نقشی که در آن جنس مذکر نقش تعیین کننده دارد و مؤنث نقش خنثی دارد مردگرایان سازمان‌های بزرگتر را ترجیح می‌دهند. و انگیزه‌ی نیرو مندتری برای کسب موفقیت دارد.

پس از مطالعاتی که هافستد و ساندرز انجام دادند به این نتیجه رسیدند که ارزش‌های سازمانی اساساً از طریق فرهنگ اجتماعی وسیع‌تری که از طریق فرایند استخدام به سازمان راه می‌یابد، تعیین می‌شود در حالی که رویه‌های سازمانی در نتیجه سازگاری اعضای جدید با فرهنگ سازمانی به دست می‌آید. حال می‌خواهیم نشان دهیم که فرهنگ در چه سطوحی وجود دارد.

سطوح فرهنگ سازمانی:

براساس نظر شین می‌توان فرهنگ را در سه سطح سازمانی مختلف ملاحظه کرد که به طور نظام‌مند آمده‌اند.



مصنوعات: در سطح بیرونی، مصنوعات یا دست سازها قرار دارند که شامل تمامی پدیده‌هایی می‌شوند که دیده می‌شود و احساس می‌شود و مربوط به هنگامی است که فرد به یک گروه جدید دارای یک فرهنگ ناآشنا وارد می‌شود. این مصنوعات شامل معماری، محیط فیزیکی، زبان تکنولوژی و غیره می‌گردد. هم‌چنین شامل آن‌گونه رفتار آشکار گروه و فرایندهای سازمانی می‌شود که چنین رفتارهایی در آن رایج است. مهمترین نکته در خصوص این سطح فرهنگ این است که مشاهده آن آسان است و کشف رموز آن مشکل است (شاین، ۱۳۸۰، ص ۴۰)

عقیده بسیاری بر این است که قابل مشاهده‌ترین و در عین حال کم دقت‌ترین نمود مفاهیم مشترک فرهنگ در مصنوعات تجسم می‌یابد. اشیاء و مرتب کردن آن‌ها در یک سازمان و رفتارهای قابل مشاهده برگرفته از داستان‌ها و لطایف، مراسم (قدردانی از ارزش‌ها و عقاید اساسی مانند نشست‌های بزرگداشت عمده و سالانه و مراسم فارغ التحصیلی)، آیین‌ها و تشریفات و فعالیت‌های عادی که ریشه در ارزش‌ها و عقاید اساسی دارند مانند نشست‌ها یا مراسم معرفی هفتگی یا ماهانه در بخش‌های سازمان، هنجارها (مقررات نامکتوب مربوط به رفتارهای مناسب و نامناسب) جملگی در شمار مصنوعات به حساب می‌آیند. مصنوعات یک فرهنگ به آسانی قابل شناسایی است، اگر چه در بسیاری موارد، کشف مفاهیم مشترکی که اعضاء در ارتباط با آن‌ها باور دارند، آسان نیست. مصنوعات به

خودی خود مهم نیستند بلکه این مفهوم مشترک است که برای درک آگاهی عمیق نسبت به فرهنگ سازمانی از اهمیت اساسی برخوردار است

ارزش‌ها: ارزش‌ها بیانگر سطح دوم فرهنگ سازمانی است موضوع اساسی در این سطح از فرهنگ سازمانی این است که اعضای سازمان تعیین می‌کنند که چه اقداماتی برای حل یک مسأله سازمانی کارساز یا همراه با موفقیت است وقتی اعضای یک سازمان در نزد خویش به توضیح دلیل کارساز بودن و در نتیجه ارزش تبلیغات می‌پردازند، به باورهای نیرومندی در ارتباط با ارزش‌های خاص دست می‌یابند. از یک سو می‌توان به ارزش‌ها اعتقاد داشت و از سوی دیگر آن‌ها را به کار گرفت. اما افراد بالغ بیشتر به ارزش‌های به کار گرفته شده و عملی توجه می‌کنند و در واکنش به آن‌ها، به تغییر ارزش‌های خود تمایل بیشتری نشان می‌دهند تا ارزش‌هایی که صرفاً مطرح شده یا از آن‌ها حمایت می‌شود.

ارزش‌های معین تنها از طریق تجربه اجتماعی مشترک تثبیت و تأیید می‌شوند. چنین ارزش‌هایی به طور نمونه روابط درونی گروه را در بر می‌گیرند. اعتبار اجتماعی برای آن ارزش‌های گسترده‌تری که شامل روابط با محیط می‌شوند اما حالت غیر قابل آزمایشی دارند مثل دین، اخلاقیات، و علوم زیبایی‌شناسی نیز به کار می‌روند. در این حوزه‌ها گروه می‌آموزد که چنین ارزش‌های خاصی، همان‌طور که در ابتدا به وسیله پیامبران، بنیانگذاران و رهبران گسترش و ترویج یافته‌اند، با درک کاهش عدم اطمینان در حوزه‌های اساسی، کارکردهای گروهی، به کار می‌روند و درحالی که آن ارزش‌ها کارکرد خودشان را دارند. به تدریج به مفروضات غیر قابل بحثی تبدیل می‌شوند که از طرف مجموعه‌های جداگانه‌ای از باورها، نرم‌ها و قواعد عملی رفتار حمایت می‌شوند.

اعتبار یک ارزش از طریق سنجش راه‌حل‌های انتخاب شده در مقابل واقعیت‌های فیزیکی یا سیاسی تعیین می‌شود به عنوان مثال از میان فرایندهای تولیدی قابل مقایسه تنها یکی از آن‌ها انتخاب می‌شود و به آن بها داده می‌شود. چرا که آن شیوه‌ها به نظر درست می‌آیند یا به عنوان کار درست مورد پذیرش جمع کثیری از اعضای سازمان قرار می‌گیرند از این رو اقدامات کار ساز و یا اقداماتی که به عقیده اعضای سازمان کارساز هستند، در برابر آن دسته از ارزش‌هایی که برای یک فرهنگ سازمانی خاص ضروری است همانند یک سندان عمل می‌کند.

مفروضات فرهنگ سازمانی:

مفروضات مشترکی که فرهنگ گروه را بنا می‌نهد، می‌تواند در سطوح فردی و گروهی، به منزله ساز و کار دفاعی، ادراکی - روان‌شناختی تلقی شود که به گروه اجازه ایفای نقش و عمل می‌دهد فرهنگ به منزله مجموعه‌ای از مفروضات اساسی برای ما معین می‌کند که به چه چیزی توجه کنیم، چه چیزهایی معنا دارند؟ چگونه نسبت به آن چه در جریان است واکنش عاطفی نشان بدهیم و چه اقداماتی را در موقعیت‌های مختلف انجام دهیم. (شاین، ۱۳۸۰، ص ۴۰)

بر اساس نظر شین هنگامی که مزیت‌های اولیه برای حل مسائل سازمان همواره با موفقیت همراه می‌شوند اعضای سازمان به طور فزاینده راه‌حل‌های اولیه آزمایشی را بدیهی فرض می‌کنند و به این باور می‌رسند که راه‌حل‌های انتخابی آنان در واقع بازتابی از واقعیت هستند اگر راه حلی بی در پی کارساز واقع شود باید درست باشد و هر گونه تردید در مورد کارایی آن از ذهن اعضاء و در نهایت از حافظه فرهنگی آن سازمان پاک شود. فرضیه هادر مراحل شکل‌گیری فرهنگ سازمانی به طور خودآگاه شناسایی می‌شود و به طرز مؤثری مورد بحث قرار می‌گیرند هنگامی که اعضاء به باورهای اساسی خویش در مورد این موضوع‌ها جامه عمل می‌پوشند و سازمان به موفقیت می‌رسد، توسعه و توفیق می‌یابد، باورهای اساسی امری بدیهی تلقی می‌شوند و اعضای سازمان بدون تفکر یا ملاحظه بیشتر به آن‌ها عمل می‌کنند این جدول نمونه‌هایی از فرضیه‌های اساسی را که ممکن است بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب شود را نشان می‌دهد. (لاوسن^۱، زنگ شن^۲، ۱۳۸۷، ص ۸۶)

نمونه‌هایی از فرضیه‌های اساسی موجود در فرهنگ سازمانی برای آشنایی بیشتر در ادامه آورده می‌شود:

ارتباط با محیط: منابع محیط زیستی نا محدود هستند یا قابل جایگزینی‌اند و می‌توان آن‌ها را برای کسب سود بیشتر گسترش داد. منابع محیط زیستی محدود هستند و باید از آن‌ها حفاظت کرد یا در استفاده از آن‌ها صرفه جویی کرد.

1. Robert B.Lawson

2. Zheng shen

ماهیت واقعیت، زمان، مکان :

- پایه و اساس واقعیت، نه درحقایق صرف بلکه در توافق اجتماعی است؛
- وقت طلاست؛
- کوچک بهتر از بزرگتر است (مکان‌های کوچک بر مکان‌های بزرگ ارجحیت دارد).

ماهیت نهاد انسان:

- افراد اساساً قابل اعتماد، واقع‌گرا، و دوست داشتنی هستند؛
- افراد تنبل، عیب‌جو، حریص، خودخواه هستند.

ماهیت فعالیت انسان:

اگر برای تأمین معاش خود کاری انجام دهید که به آن علاقمند هستید هرگز در آن دوباره کاری نکنید.

ماهیت روابط انسانی:

- هرگز روابط دوستانه را با کار خود آمیخته نکنید؛
- افراد صرفاً به دلیل نفع شخصی به تعامل می‌پردازند. (لاوسن، زنگ شن، ۱۳۸۱، ص ۸۷)

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفاء می‌کند، یا وظایف گوناگونی بر عهده دارد:

- مرز سازمانی است، یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند؛
- نوعی احساس هویت به پیکره اعضاء تزریق می‌کند؛
- فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاورند که بسی از منافع شخصی فرد است؛
- فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی بر چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آن چه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند؛

- سرانجام فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود. آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه قرار می‌گیرد (رایبیز، ۱۳۷۸، ص ۱۰۶۷).

هر سازمان دارای فرهنگ خاص خویش می‌باشد که شامل قوانین و آئین‌نامه‌های نانوشته و زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضاء را تسهیل می‌کند، معیارهای مشترک مربوط در خصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت پذیرد معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضاء با هم سطحان، فرو دستان، فرادستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی می‌باشد؛ به طوری که بتواند به اعضاء بگوید: چه رفتاری درون سازمان و حتی خارج از سازمان به عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست. (دیاناسی) البته بخشی از فرهنگ سازمانی مربوط به قوانین و آئین‌نامه‌های مکتوب است؛ ولیکن تأثیر موارد نانوشته به علت پنهانی بودن آن در نگاه اول، حائز اهمیت بیشتری است.

نقش اصلی فرهنگ سازمانی، افزایش قابلیت واکنش افراد در برابر مسائل مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی است. کلیه سازمان‌ها ناگزیرند پیوسته به این دو مقوله وسیع پردازند و آگاهی از چنین مسائل و یادگیری تطبیقی که دو نشانه‌ی حیاتی مؤثر بودن سازمان هستند، امری ضروری است. جدول زیر برخی از مسائل ویژه مربوط به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی را مطرح می‌کند. که باید مورد توجه رهبران و اعضاء سازمان قرار گیرد.

۱- مسائل مربوط به انطباق بیرونی

- **مأموریت و راهبرد:** دستیابی به درک مشترک از مأموریت اصلی، وظایف اصلی و اعمال آشکار.
- **اهداف:** ایجاد اجماع در مورد راه‌های دستیابی به اهداف مانند ساختار سازمانی، تقسیم کار، سیستم پاداش و سیستم اختیار سنجش، رسیدن به توافق جمعی در مورد معیارهای مورد استفاده در چگونگی تعیین عملکرد گروه در نایل شدن به اهدافی از

قبیل سیستم اطلاعات و نظارت اصلاح به رسیدن به توافق جمعی در مورد راهبرهای جبرانی یا اصلاحی مورد استفاده در صورت عدم دستیابی به اهداف.

۲- مسائل مربوط به یکپارچگی

- زبان مشترک و مقولات مفهومی: اگر اعضاء نتوانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و یکدیگر را درک کنند گروه مفهوم خود را از دست داده است.
- قلمرو و معیارهای گروهی برای ورود و خروج اعضاء: یکی از مهمترین حوزه‌های فرهنگ، توافق جمعی در مورد عضویت یک فرد در گروه و خروج او از آن و تعیین معیارهای عضویت است.
- قدرت و جایگاه: هر سازمانی باید اهمیت اعضای سازمانی، معیارها و قوانین مربوط به چگونگی کسب و کار، حفظ و از دست دادن قدرت توسط یک فرد را تنظیم کند، توافق جمعی در این مورد به اعضای سازمان جهت کنترل تعارضات کمک خواهد کرد.
- صمیمیت، دوستی و عشق: هر سازمانی باید قواعد بازی برای روابط برابر، میان اعضای سازمان مرد و زن و شیوه‌های برقراری گشاده رویی و صمیمیت در چارچوب انجام وظایف سازمانی را تنظیم کند.
- پاداش‌ها و تنبیه‌ها: هر گروهی باید از رفتارهای قهرمانانه و کهنه‌کارانه خویش آگاهی داشته باشد این که به چه اعمالی پاداش داده می‌شود و چه اعمالی مستحق مجازات‌هایی در قالب خودداری از اعطای پاداش و در نهایت اخراج است.
- ایدئولوژی و مذهب: همه سازمان‌ها مانند تمام جوامع با رویدادهای توضیح ناپذیر و دشواری مواجه هستند که باید به مفهوم آن‌ها پی برد به گونه‌ای که اعضاء بتوانند در برابر آن‌ها واکنش نشان دهند و نگران پرداختن به مسائل غیر قابل توضیح و دشوار نباشند. (زنگ شن، لاوسن، ۱۳۸۱، ص ۹۰)

فرهنگ سازمانی بر الگوهای پیوند دهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضاء در ارتباط با موضوع‌های اساسی وابسته به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی اثر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی امور مجاز و غیر مجاز را به یک سازمان منتقل می‌کند و این پیام صریح را به همه

اعضاء اعلام می‌دارد. کسانی که خود را با فرهنگ سازمانی وفق ندهند به رغم همه شایستگی‌ها یا دستاوردها موفق نخواهد بود آثار ویژه فرهنگ سازمانی بر عملکردهای سازمان از طریق مطالعات دقیق مبتنی بر تجربه تعیین می‌شود اما واضح است که بسیاری تصور می‌کنند میان این دو مسأله پیوند وجود دارد و شواهد تجربی تا حد زیادی این دیدگاه را تأیید می‌کند.

بانی، عنوان کرده است که فرهنگ سازمانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد به این شرط که اعمال اعضای سازمانی را که به فروش بیشتر یا قیمت پایین‌تر می‌انجامد، تقویت کند یا به شیوه‌های دیگری بر اعتبار مالی سازمان بیفزاید.

فرهنگ سازمانی باید پدیده‌ای باشد نادر از این جهت که دارای مشخصه‌هایی است که هیچ اشتراکی با فرهنگ‌های سازمان‌های دیگر ندارد و به طور کامل قابل تقلید نیست و از این رو دیگر سازمان‌ها نمی‌توانند از مشخصه‌های منحصر به فرد آن نسخه برداری کنند. نکته دیگر این که عملکرد افراد در سازمان‌های مختلف، متعدد هستند و هر سازمان فرهنگ مربوط به خود را دارد. در برخی از سازمان‌ها اگر افراد پرخاشگر یا صبور باشند به‌هنگام ارزیابی نمره بالایی را می‌گیرند از سوی دیگر ممکن است اگر همین فرد در سازمان دیگری مشغول به کار باشد و دارای چنین ویژگی باشد در ارزیابی عملکرد نمره منفی بگیرد. بنابراین آشنا شدن با فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که بر عملکرد واقعی فرد و پنداشتی که دیگران از آن شغل دارند اثر می‌گذارد (مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۵۶). البته فرهنگ سازمانی ممکن است دارای ابعاد منفی باشد مانند پدیده رشوه که در برخی از سازمان‌های خدماتی در کشورهای مختلف به عنوان یک فرهنگ شناخته می‌شود، که لازمه حذف و یا تقلیل آن، شناخت دقیق فرهنگ سازمانی، و در نتیجه آشنایی با موارد منفی و جایگزین نمودن آن با فرهنگ سازمانی مناسب است.

نقش فرهنگ سازمانی در جلوگیری از بروز فساد اداری

فساد اداری، پدیده‌ای است که در دنیای امروز و به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، به عنوان یکی از مهمترین عوامل در سر راه پیشرفت جامعه، مطرح شده است و این پدیده توانسته صدمات جبران ناپذیری را بر روی سرعت حرکت چرخ توسعه جامعه ایجاد کند.

تأثیر عوامل گوناگون در شکل‌گیری فساد، به آن ماهیت پیچیده‌ای داده است که در نتیجه آن بسیاری از برنامه‌های طراحی شده دولت‌ها برای مبارزه با فساد به شکست انجامیده است. تجربیات به دست آمده از اجرای این برنامه‌ها نشانگر این است که برای حذف یا کاهش این پدیده شوم در نظام اداری کشور، نیازمند برنامه‌هایی هستیم که با تأثیر بر فرهنگ عمومی جامعه و ابعاد آن هم‌چون فرهنگ سازمانی (به عنوان پدیده‌ای که به طور مستقیم از فرهنگ جامعه تأثیر می‌پذیرد)، پیشگیری از بروز فساد اداری را هدف قرار دهد، به جای آن که از طریق طراحی رویه‌های تنبیهی و پس از وقوع با آن مبارزه کند. همانگونه که در دنیای پزشکی تأکید بر این است که پیشگیری بهتر از درمان است و از این طریق با هزینه کمتر و سریعتر می‌توان به مقصود رسید، در اینجا نیز تأکید می‌کنیم که فرهنگ سازمانی این قابلیت را دارد که بتواند مانع از بروز بسیاری از جریانات توأم با فساد اداری گردد. فرهنگ سازمانی از کارکردهای گوناگونی برخوردار است و می‌تواند با معرفی الگوی رفتاری مطلوب به کارکنان، رفتار آنان را کنترل کند. فرهنگ سازمانی از طریق تثبیت شیوه‌های مطلوب انگیزش، به رفتار کارکنان جهت می‌دهد. هم‌چنین فرهنگ سازمانی از نظر اجتماعی به عنوان چسبی به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه که باید اعضای سازمان انجام دهند یا بگویند) اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. اهمیت فرهنگ سازمانی در شکل دادن به رفتار کارکنان و القای تعهد درونی در آنان به حدی است که استانلی دیویس در کتاب مدیریت فرهنگ سازمانی خود، به مجموعه آن نام سازمان غیررسمی را می‌دهد که می‌تواند باعث شود در افراد نوعی تعهد و احساس مسئولیت نسبت به چیزی به وجود آید که آن چیز، بیش از منافع شخصی فرد است. در عین حال، برنامه‌هایی وجود دارند که متمرکز بر فرهنگ جامعه بوده و به منظور پیشگیری از ایجاد فساد طراحی شده‌اند. از جمله این برنامه‌ها، طرح میثاق سلامت است که سازمان جهانی شفافیت آن را مطرح کرده و هدف آن محفوظ نگه داشتن تعاملات همگانی از فساد است. در اصل میثاق سلامت، یک سوگند نامه لازم الاجرا بین سازمان‌های دولتی (به عنوان ارائه دهندگان خدمات)، مؤسسات و افراد (به عنوان مراجعه کنندگان به دولت) است، به طوری که آن‌ها رشوه ندهند و دولت و اجزای آن رشوه نگیرند. (محمودی،

۱۳۸۴، ص ۴۳)

آثار فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی بر الگوهای پیوند دهنده چگونگی تفکر، احساس و عمل اعضاء در ارتباط با موضوع های اساسی وابسته به انطباق بیرونی و یکپارچگی درونی اثر می گذارد. فرهنگ سازمانی امور مجاز و غیر مجاز را به یک سازمان منتقل می کند و این پیام صریح را به همه اعضاء اعلام می دارد کسانی که خود را با فرهنگ سازمانی وفق ندهند به رغم همه شایستگی ها یا دستاوردها موفق نخواهد بود آثار ویژه فرهنگ سازمانی بر عملکرد های سازمان از طریق مطالعات دقیق مبتنی بر تجربه تعیین می شود اما واضح است که بسیاری تصور می کنند میان این دو مسأله پیوند وجود دارد و شواهد تجربی تا حد زیادی این دیدگاه را تأیید می کند بانی عنوان کرده است که فرهنگ سازمانی می تواند منبع مزیت رقابتی باشد به این شرط که اعمال اعضاء سازمانی را که به فروش بیشتر یا قیمت پایین تر می انجامد، تقویت کند یا به شیوه های دیگری بر اعتبار مالی سازمان بیفزاید به علاوه فرهنگ سازمانی باید پدیده ای باشد نادر از این جهت که دارای مشخصه هایی است که هیچ اشتراکی با فرهنگ های سازمان های دیگر ندارد و به طور کامل قابل تقلید نیست و از این رو دیگر سازمان ها نمی توانند از مشخصه های منحصر به فرد آن نسخه برداری کنند نکته دیگر این که عملکرد افراد در سازمان های مختلف، متعدد هستند و هر سازمان فرهنگ مربوط به خود را دارد. در برخی از سازمان ها اگر افراد پرخاشگر یا صبور باشند به هنگام ارزیابی نمره بالایی را می گیرند از سوی دیگر ممکن است اگر همین فرد در سازمان دیگری مشغول به کار باشد و دارای چنین ویژگی باشد در ارزیابی عملکرد نمره منفی بگیرد. بنابراین آشنا شدن با فرهنگ سازمانی از جمله عواملی است که بر عملکرد واقعی فرد و پنداشتی که دیگران از آن شغل دارند اثر می گذارد (مشبکی، ۱۳۸۰، ص ۴۵۶)

مثالی برای اهمیت فرهنگ سازمانی در بازده مثبت عملکرد سازمان

کاتر و هسکت (۱۹۹۲) فرهنگ ۲۰۷ شرکت را که در ۲۵ واحد صنعتی فعالیت می کرده اند از جمله خطوط هوایی، رایانه ها، محصولات و خدمات مالی، داروخانه ها، خرده فروشی و مخابرات، مورد مطالعه قرار دادند آن ها براساس ابزارهای تحقیقاتی و سه معیار سنجش عملکرد اقتصادی برای سال های ۸۸-۱۹۷۷ قدرت فرهنگ سازمانی را مورد مطالعه

قرار دادند. این سه معیار عبارتند از: افزایش متوسط سالانه میزان در آمد خالص، بازگشت متوسط سالانه سرمایه یا سرمایه‌گذاری و افزایش متوسط سالانه در قیمت سهام شاید مهمترین یافته آن‌ها این بود که فرهنگ‌های سازمانی سازگار اثر مهمی بر عملکرد اقتصادی درازمدت شرکت‌ها دارند چرا که عواید شرکت‌های دارای فرهنگ سازگار به میزان ۶۸ درصد در مقابل ۳۶ درصد و قیمت سهام آن‌ها به میزان ۹۱ درصد در مقابل ۷۴ درصد برای شرکت‌ها، دوم بود و شرکت‌های دارای فرهنگ ناسازگار بهبود بخشیدند. کاتر^۱ و هسکت^۲ به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی به عامل مهمی در تعیین عملکردهای مالی درازمدت سازمان‌ها جلوگیری می‌کنند، کم نیستند اگر چه چنین شرکت‌های انبوهی از افراد منطقی و با هوش را در اختیار دارند. با وجود دشواری فرهنگ‌های صنفی در تغییرات می‌توان افزایش عملکرد را از آن‌ها انتظار داشت. (لاوسن، زنگ‌شن، ۱۳۸۱، ص ۸۸)

اهمیت شناخت فرهنگ سازمانی در ناجا

یکی از عمده‌ترین دلایل مطالعه‌ی فرهنگ سازمانی در ناجا، شناخت برخی از مهمترین ویژگی‌ها و شاخص‌های فرهنگی است که در حال حاضر در سازمان ناجا حکمفرما است و این که با مطالعه و مدیریت این ویژگی‌ها چگونه می‌توان از آن به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و آرمان سازمان استفاده کرد.

در حقیقت دستیابی به پلیسی مقتدر و محبوب مستلزم داشتن ویژگی فرهنگی مثبت در بافت فرهنگ سازمانی است که در آن ارزش‌هایی چون داشتن روحیه وجدان کاری بالا و مسئولیت پذیری، ایثار و گذشت و سایر صفات والای انسانی در درون سازمانی آگاه و مقتدر وجود داشته باشد. بدیهی است دستیابی به این مهم در گرو شناخت واقعیت‌های موجود در تعاملات سازمانی است که از طریق مطالعه فرهنگ سازمانی و تجزیه و تحلیل فرهنگ امکان‌پذیر خواهد بود. باید اضافه شود که انجام هر گونه تغییر و تحول بنیادی در هر سازمانی تنها از طریق شناخت دقیق ویژگی‌های فرهنگ سازمانی آن سازمان همراه با اتخاذ راهبردهای اساسی مبتنی بر ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی آن سازمان ممکن می‌باشد.

1. Kater
2. Heskett

این امر نیازمند انجام طرح‌های پژوهشی مختلف در زمینه شناسایی نوع فرهنگ سازمانی کارکنان ناجا، ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ سازمانی نیروی انتظامی و در نهایت ارائه راه کارهایی جهت تقویت فرهنگ سازمانی مثبت نیروی انتظامی در کاهش و تقلیل آثار منفی فرهنگ سازمانی این نیرو می‌باشد.

نتیجه‌گیری:

فرهنگ نقش مهمی در سازمان ایفاء می‌کند. هنگامی که اعضای سازمان با یک فرهنگ سازمانی خو می‌گیرند رویدادهای سازمان را به شیوه‌ای مشابه درک می‌کنند و مفهومی را بدان نسبت می‌دهند که به عنوان نیروی پیوند دهنده آنان و ایجاد قلمروهای شناختی و عاطفی میان آنان و اعضای درون سازمان و افراد غیر عضو به عنوان افراد خارج از سازمان به کار می‌رود. هنگامی که فردی بخشی از سازمان محسوب شد نه تنها مانند دیگران عمل می‌کند بلکه حتی مانند دیگر اعضای نسبت به موضوع‌ها و چالش‌های سازمانی احساسی مشترک پیدا می‌کند. درک درست از فرهنگ سازمانی با مشخص کردن امور مجاز و غیرمجاز در یک سازمان فواید بسیاری را به دنبال دارد 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. همچنین فرهنگ قوی باعث می‌شود که افراد درباره آن چه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتر می‌شود.

افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد، و در عین حال زندگی بهتر، باعث رشد فکری و افزایش توان کاری افراد جامعه و کاهش معضلات اجتماعی خواهد شد، حتی می‌توان یکی از نویدهای فرهنگ را جامعه‌ای سالم و امن بیان کرد.

هدف از مقاله حاضر مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی و شناسایی انواع و ابعاد، سطوح و ویژگی‌های آن است. بررسی‌های صورت گرفته ادبیات تحقیق نشان داد که چهار نوع فرهنگ عمده وجود دارد: فرهنگ نقش مدار، فرهنگ توفیق مدار، فرهنگ قدرت مدار، فرهنگ حمایت مدار. از نظر صاحب‌نظران، ابعاد فرهنگ سازمانی عبارت بودند از: فاصله

قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی، مردگرایی. هم‌چنین می‌توان گفت که سه سطح از فرهنگ وجود دارد که شامل مصنوعات فرهنگی، ارزش‌ها و فرضیه‌های اساسی هستند. و دیدیم که فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی است که از دیدگاه‌های مختلف این ویژگی‌ها بررسی شد که می‌توان به مواردی چون؛ نوآوری و خطرپذیری، توجه به اعضای سازمان، توجه به ره‌آوردها، توجه به تیم، جاه‌طلبی، پایداری، وجود نگرش سیستمی و معیارهای پاداش اشاره کرد. بنابراین برای درک کامل و درستی از فرهنگ سازمانی، شایسته است که فرهنگ از دید ویژگی‌های مذکور مورد مطالعه قرار گیرد تا تصویری کامل از آن حاصل گردد.

Archive of SID

منابع:

- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۰)، *مبانی فلسفی و تئوری‌های رهبری و رفتار سازمانی*، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی.
- بی لاوسن، رابرت و زنگ شن (۱۳۸۱)، *روانشناسی سازمانی، رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)*، مترجم رمضان حسن زاده، تهران: ساوالان.
- دیاناسی، فیزی، (۱۳۸۴)، *مدیریت اقتضایی متناسب با فرهنگ سازمانی انواع و تغییر فرهنگ*، ترجمه ناصر میر سپاسی، تهران: میر.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۱)، *رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها*، ترجمه علی پارسیان و سید محمداعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۱۳۷۸ چاپ چهارم.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان چاپ اول.
- مشبکی، اصغر (۱۳۷۹)، *مدیریت رفتار سازمانی: تحلیل کاربردی، ارزش از رفتار انسانی*، تهران: نشر ترمه چاپ دوم.
- Amiri kermanshahi, M (1992), *Culture & Organization, Journal of Tahavol Edary*, Issue 4,5.
- Hofstede, Geer (1980), *Cultures Consequences, Sago Beverly hills*.
- Schein, E, H (1997), *Organizational Culture & Leadership, zed jossy bass, sanfransisco*.
- Ziyary, k (1999), *Research on the Women Situation In University Society, Journal of Tahavol Edary, Issue 4,5*.