

معرفی چارچوبی مفهومی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی^۱

جلال‌الدین زارع اشکذری
کارشناس ارشد مدیریت صنعتی

دکتر برزو فرهی بوزنجانی
استادیار دانشگاه امام حسین(ع)

چکیده

با وجود تمام پیشرفت‌هایی که در عصر حاضر در جهان فناوری و صنعت به دست آمده است، مسئله فرهنگ سازمانی به عنوان یک پدیده غیرقابل اغماض اجتماعی جایگاه خود را به عنوان عاملی کلیدی در موفقیت سازمان‌ها باز کرده است. به عبارت دیگر برنامه ریزان و مدیران سازمان‌ها در اتخاذ تصمیمات و تدوین خط مشی سازمانی نسبت به مقوله فرهنگ سازمانی با حساسیت و دقت نظر برخورد می‌کنند. آنان سعی می‌کنند تا ضمن پرهیز از تبعات منفی ناشی از بی توجهی به باورهای فرهنگی اعضای سازمان، از آن به عنوان پشتوانه ای برای پیاده سازی تصمیمات و تعالی سازمان استفاده کنند. باید گفت یکی از مشکلاتی که بر سر راه مدیران سازمان‌ها برای شناخت ابعاد فرهنگی وجود دارد، انتخاب مدلی جامع، درست و عمیق از فرهنگ سازمانی است. بر این اساس این مقاله که حاصل مطالعه مدل‌های متنوع و گوناگون بوده است، سعی دارد که چارچوبی نظری را برای شناخت فرهنگ سازمانی در اختیار پژوهشگران فرهنگ سازمانی قرار دهد لازم به توضیح است که مدل موردنظر نتیجه تلاش مؤلفین این مقاله در انجام یک پروژه مطالعاتی در یک سازمان بزرگ دولتی در ایران بوده که قابلیت اعتماد و اعتبار لازم را کسب کرده است.

کلید واژه‌ها: فرهنگ سازمانی، گونه‌شناسی سازمانی، مدل‌های فرهنگ سازمانی، انواع فرهنگ سازمانی.

مقدمه

هر سازمانی، شخصیتی به نام فرهنگ دارد (رابینز، ۱۳۷۴: ۸۰) به عبارتی دیگر فرهنگ هر سازمانی مؤید جوهره و وجه تمایز آن سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها است. فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان می‌باشد و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود. در شرایط کنونی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمانی نیز به عنوان منبعی برای توانایی‌های سازمان جلوه گر شده است، به عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی منوط به فرهنگ آنها است (طوسی، ۱۳۷۲: ۱۲).

با روشن شدن اهمیت نقش فرهنگ در تعالی سازمان، ضرورت دارد که نسبت به این مفهوم در سازمان‌ها توجه خاصی مبذول گردد و ابعاد گوناگون آن کشف و برای تعالی آن اقداماتی اساسی انجام گیرد.

تعریف فرهنگ

از نظر واژه‌شناسی «فرهنگ» مرکب از دو جزء است. جزء اول آن «فر» که به معنای بالا، پیش و جلو است و جزء دوم آن «هنگ» یا «هنج» به معنای قصد کردن، کشیدن و آوردن است. در ادبیات فارسی باستان فرهنگ به معنای تربیت کردن، پرورش دادن، دانش، هنر، خرد و ادب به کار رفته است. باید خاطر نشان ساخت که از فرهنگ به معنی فنون و روش‌ها، دانش و هنر، آموزش و تربیت نیز تعبیر شده است (پناهی، ۱۳۷۵: ۱۲۳-۹۱).

اما در باب تعریف فرهنگ در چارچوب سازمان، برای اینکه بتوان این واژه را در قلمرو سازمان تفسیر نمود می‌بایست یک سری ملاحظات را مد نظر قرارداد. حال به منظور درک هر چه بهتر «فرهنگ سازمانی» به برخی از تعاریفی که توسط صاحب‌نظران مدیریت عنوان شده است اشاره می‌شود.

- ارزش‌های محوری قوی که مورد پذیرش گسترده قرار گرفته‌اند (ریلی^۱، ۱۹۸۳)
- الگویی است از پیش فرض‌های بنیادین که گروهی خاص در مواجهه با مشکلات برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف و یا ایجاد کرده است. چنین الگویی در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و سودمندی و کارآمدی آن اثبات شده است، در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار به دیگران انتقال می‌یابد و به این ترتیب فرهنگ در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود (فرهی و نجفی، ۱۳۸۳: ۳۰؛ شاین^۲، ۱۹۹۲: ۱۴)

- فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند و همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد سازمان آموزش داده می‌شود (دفت^۳، ۱۹۹۰)

- فرهنگ سازمانی به مثابه چسبی است که اعضای یک سازمان را به هم متصل می‌کند (کریتنر^۴، ۱۹۹۵)

پیشینه نظری فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ سازمانی در سال ۱۹۷۶، در مقاله‌ای تحت عنوان «مطالعه فرهنگ‌های سازمانی» مطرح گردید (پتیگرو و آ.اس.^۱ کیو، ۱۹۷۶) سپس وارد ادبیات دانشگاهی آمریکا شد. در ادبیات مدیریت آمریکا، این واژه در سال ۱۹۶۴ توسط بلیک و موتن به کار برده شده است، چیزی که دیگران بعدها آنها را «جو» یا «فضای سازمانی» نامیدند (هافستد^۲، ۱۹۹۰: ۳۱۶-۲۸۶).

در سال ۱۹۷۶ آلن و زویک^۳ واژه «فرهنگ شرکتی» را به کار بردند. در سال ۱۹۸۲ «دیل و کندی»^۴ و آقایان «پیترز و واترمن»^۵ در کتاب «در جستجوی کمال» به موضوع فرهنگ سازمانی پرداختند. همزمان با دیل و کندی تحقیقات مؤثر «مکنزی»^۶ در سال ۱۹۸۲ با همکاری دانشگاه هاروارد صورت گرفت. از این تاریخ به بعد است که مقاله‌های متعددی در موضوع فرهنگ سازمانی نوشته و به زبان‌های اروپایی منتشر می‌شود و بحث فرهنگ بین مدیران، مشاوران و صاحب نظران مدیریت جایگاهی به خود اختصاص می‌دهد، به گونه‌ای که امروزه فرهنگ سازمانی در تئوری‌های سازمان و مدیریت موقعیتی مشابه ساختار و راهبرد پیدا کرده است.

اولین نوشته‌های منسجم و جامع در فرهنگ سازمانی که بر اساس مبانی نظری قوی استوار است به سال‌های ۱۹۸۵ و ۱۹۸۴ برمی‌گردد. از جمله مهم‌ترین دستاوردها و نوشته‌های این دوره می‌توان به کتاب «رهبری فرهنگ سازمانی» نوشته «سرجیووانی و کاربالی»، ۱۹۸۴^۷ کتاب «فرهنگ سازمانی و رهبری» نوشته «ادگار

1- Pettigrew ASQ

3- Allen & Zweig

5- Peters & Waterman

7- Sergiovani and Carbally

2- Hofstede

4- Deal & Kennedy

6- MaCkenzy

شاین، ۱۹۸۵^۱ و کتاب «فرهنگ و واقعیت‌های منسجم مربوط به آن» نوشته وی. جی. سات^۲ در سال ۱۹۸۵ اشاره کرد.

مدل‌های فرهنگ سازمانی

همان طوری که پیش از این مطرح شد، هدف اصلی از ارائه این مقاله معرفی چارچوبی برای مطالعه ابعاد فرهنگ سازمانی می‌باشد، از این رو ضروری است در ابتدا به معرفی اجمالی برخی از این مدل‌ها پرداخته و در نهایت ضمن اشراف بر پایه‌های نظری هر یک، مدلی جامع معرفی گردد.

معرفی مدلی برای مطالعه فرهنگ سازمانی

به طور کلی ویژگی‌های یک مدل مناسب را می‌توان در انعطاف‌پذیری، جامعیت و دقت آن مدل مشاهده نمود. به این معنا که منظور از انعطاف‌پذیری مدل، قابلیت کاربرد مدل در قلمروهای زمانی و مکانی مختلف است. و منظور از جامعیت مدل درک تمامی ابعاد موضوع مورد مطالعه است. و در نهایت منظور از دقت مدل، قابلیت به کارگیری مؤثر تفاسیر مطالب در دامنه تحقیق معین است.

جدول شماره ۱: گونه‌شناسی‌های مختلف از فرهنگ سازمانی

مدل	پیترز و واترمن ، ۱۹۸۲	هافستد و همکاران ، ۱۹۹۰	سونن فیلد ^۱ ، ۱۹۸۹
مؤلفه‌های فرهنگی	تعصب عملی در کار مشتری مداری خود مختاری و کارآفرینی بهره‌وری انسانی درهای باز تخصص گرایی ساده گرایی در ساختار ثبات همراه ناپایداری	فرآیند محوری در برابر هدف محوری کارمند محوری در برابر شغل محوری محدودیت کاری در برابر حرفه گرایی سیستم باز در برابر سیستم بسته کنترل شدید در برابر کنترل آرام قاعده بینی در برابر واقع بینی	عملی باشگاهی تیمی سنگری
مدل	دنيسون ^۲ ، ۱۹۹۰	هلریگل و همکاران ^۳ ، ۱۹۹۶	شرمهرون ^۴ ، ۱۹۹۴
مؤلفه‌های فرهنگی	انعطاف پذیر مأموریتی مشارکتی مبتنی بر تداوم (ثبات گرایی)	بوروکراتیک رقابتی مشارکتی یادگیرنده	زمان نگری مذهب زبان فضای شخصی
مدل	رونن و شنکار ^۵ ، ۱۹۸۵	کوین ^۶ ، ۱۹۸۵	هافستد ^۷ ، ۱۹۸۳
مؤلفه‌های فرهنگی	سنت گرایی در برابر تجدیدگرایی قوم گرایی در برابر جهان گرایی ایده آلیسم در برابر تعصب عقیده جمع گرایی در برابر فرد گرایی	توافق و مشارکت عقلایی نظری سلسله مراتبی	تمرکز در برابر عدم تمرکز فرد گرایی در برابر جمع گرایی مردسالاری در برابر زن سالاری ابهام گریزی در برابر ابهام پذیری

- 1- Sonnenfield
- 3- Hellrigel and co
- 5- Ronen & Shenkar
- 7- Hofstede

- 2- Denison
- 4- Schermerhorn
- 6- Quinn

با توجه به نکات پیش گفته شکل‌گیری مدل مطالعه فرهنگ سازمانی در قالب سه مرحله انجام شده است.

مرحله اول: انتخاب مدل (پایه‌ای)

انجام هر پژوهشی می‌بایست در قالب مدلی مفهومی صورت گیرد. از این رو پس از آشنایی به دست آمده نسبت به مدل‌ها و نظرات مختلف مدل سه لایه‌ای شاین که دارای خصایصی چون عمومیت، جامعیت و سادگی است، به عنوان ظرف مدل انتخاب گردید. مدل شاین مطالعه فرهنگ سازمانی را در سه لایه مظاهر یا مصنوعات، ارزش‌ها و مفروضات اساسی تعریف می‌کند.

مرحله دوم: شکل‌گیری مدل

با توجه به اینکه مدل شاین از دامنه مفهومی و عمومیت بالایی برخوردار است، برای استفاده عملی از این مدل نیاز است که دامنه وسیع آن تدقیق گردد. با مطالعه مدل‌های مختلف شناخت سازمان، مشخص شد که چهار محور اساسی مقصد و مسیر^۱، ساختار^۲ یا ارتباط بین عوامل انجام کار، نیروی انسانی^۳ یا عوامل انجام کار، و عوامل زمینه‌ای^۴ در هر سازمانی وجود دارد که می‌تواند به عنوان عوامل محدود کننده مدل عمل نماید. از این رو جهت تهیه چارچوبی عملیاتی برای مطالعه فرهنگ سازمانی محورهای چهارگانه مزبور برای شکل‌گیری مدل مورد استفاده قرار گرفتند.

مرحله سوم: تفصیل مدل

بهره گیری از مدل سه لایه ای شاین به عنوان ظرف و قالب به ما این امکان را داد که محتوای مؤلفه های فرهنگی را با بهره گیری از مدل دنیسون (۱۹۹۰) و کوئین (۱۹۸۵) و هلریگل و اسلوکوم (۱۹۹۶) تعیین نموده و با تخصیص آن در سه سطح مفروضات اساسی، ارزشها و دست ساخته ها (مصنوعات)، مدل جامعی را جهت سنجش و اندازه گیری نوع فرهنگ سازمانی حاکم در سازمانها ارائه نماییم.

تبیین مدل شناخت فرهنگ سازمانی

مدل مفهومی به دست آمده مشتمل بر موارد زیر است:

الف) پارادایم های پشتیبان: چهار پارادایم عوامل راهبردی، عقلایی، روابط انسانی و سیستم باز هر یک به ترتیب مؤید چهار نوع فرهنگ مأموریتی، بوروکراتیک، انسان گرایی و انطباق پذیر است.

ب) ابعاد اساسی سازمان: چهار بعد اساسی سازمان یعنی بعد معنایی، ساختاری، محتوایی و زمینه ای هر یک به ترتیب یکی از انواع چهارگانه فرهنگ مورد بررسی را تبیین می نماید.

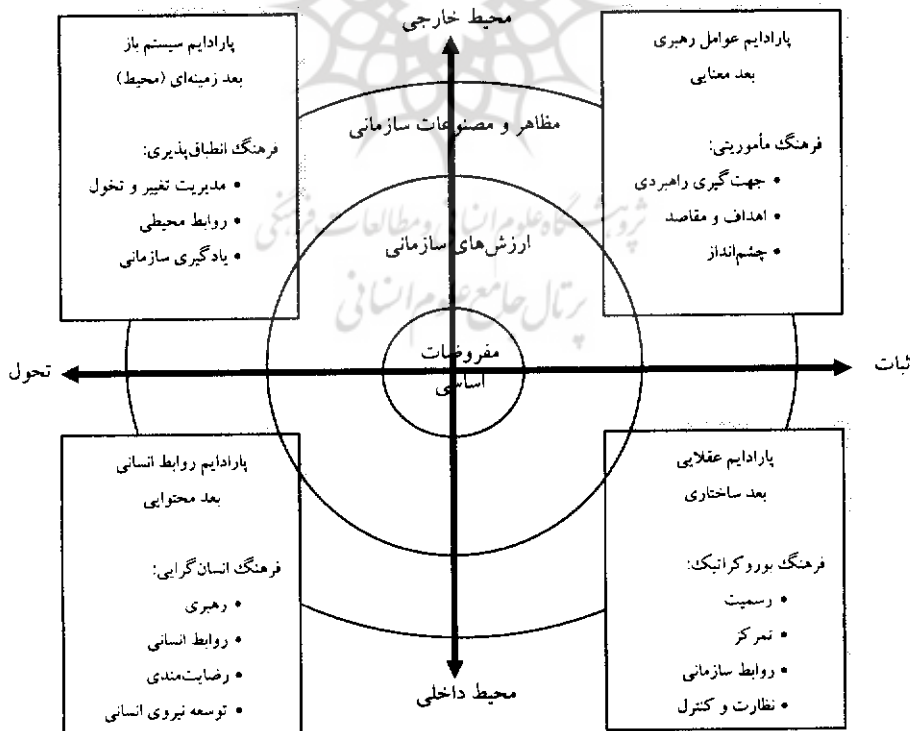
ج) سطوح و لایه های فرهنگ: سطوح و لایه های سه گانه مفروضات اساسی، ارزش های حمایتی و مظاهر و مصنوعات که به عنوان ظرف اصلی مدل مورد بررسی عمل می نماید.

د) انواع فرهنگ سازمانی: چهار نوع فرهنگ سازمانی مأموریتی، فرهنگ بوروکراتیک، فرهنگ انسان گرایی (مشارکتی) و فرهنگ انطباق پذیر که از انجام بررسی های تطبیقی مبانی نظری به دست آمده است. بر این اساس مدل مفهومی

بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی این قابلیت را دارد که چهار نوع فرهنگ سازمانی را در سه سطح مفروضات اساسی، ارزش‌ها و مصنوعات مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد.

با توجه به این دسته‌بندی‌ها، مراحل شکل‌گیری مدل مورد نظر معرفی می‌شود. این مدل چهار نوع فرهنگ را بر طبق دو پیوستار نمایش می‌دهد. روی پیوستار اول وضعیت سازمان با توجه به دو شاخص حفظ ثبات سازمان و تغییر و در پیوستار دوم نوع تأکید سازمان بر محیط خارجی و یا تأکید بر محیط داخلی مورد توجه قرار می‌گیرد.

شکل شماره ۱: چهارچوب مفهومی مدل بررسی و شناخت فرهنگ سازمانی



چهار نوع فرهنگی که در این مدل به آنها اشاره شده است عبارتند از:

۱- فرهنگ مأموریتی^۱

فرهنگ مأموریتی که خاص شرکت‌های هدف‌گرا تعریف شده است سعی می‌کند تا با حفظ ثبات داخلی به محیط خارجی نیز توجه داشته باشد تا بتواند فرایند عملیات سازمان را بر طبق خواست‌های محیط و کنترل فشارها به پیش ببرد. از نظر مبانی نظری رویکرد عوامل راهبردی پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است. برای هر سازمانی، رسالت وجودی منحصر به فردی تعریف شده است. در حقیقت هدف و رسالت سازمانی است که وجود یک سازمان را توجیه می‌کند و در صورتی که این مسئله - هدف‌گرایی - در سازمان‌ها به فراموشی سپرده شود، رکود و زوال تدریجی نتیجه‌ای خواهد بود که در نهایت حاصل می‌شود. با توجه به این مطلب توجه اکثر نظریه‌پردازان مدیریت در ایجاد مدل‌های فرهنگ سازمانی به بعد هدف‌گرایی و تحقق رسالت سازمان معطوف شده است. برای مثال با مضامین مشابه پیترز و واترمن (۱۹۸۲) به بعد مشتری‌مداری، کوپین (۱۹۸۵) به بعد عقلایی و دنیسون (۱۹۹۰) به بعد مأموریتی در مدل‌های خودبه‌نوعی به بعد فرهنگ مأموریتی در سازمان‌ها اشاره می‌کنند. تعریف هر یک از زیر مؤلفه‌های فرهنگ مأموریتی به شرح زیر است:

- جهت‌گیری راهبردی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر داشتن اهداف بلندمدت و روشن، جهت‌دهی به کارها، افق‌های متعالی، تفهیم جهت‌گیری سازمان، همسویی کارها و فعالیت‌ها و خدمت به جامعه.

- چشم‌انداز: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر توافق اعضا درباره اهداف، قابل دستیابی بودن اهداف، حمیت و جدیت اعضا در تحقق اهداف، درک نیازهای سازمانی توسط افراد، فرهنگ نیل به هدف و اهداف مقدس و متعالی.

- اهداف و مقاصد: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر چشم‌انداز روشن از آینده، بینش مشترک اعضای سازمان، تصویر روشن رهبران از آینده سازمان، هم‌راستایی تفکرهای کوتاه مدت با چشم‌انداز بلند مدت و عامل حرکت و جذاب بودن چشم‌انداز.

۲- فرهنگ بوروکراتیک^۱

فرهنگ مزبور هنگامی در سازمان شکل می‌گیرد که سازمان در پی کسب ثبات داخلی و حفظ محیط کاری خود می‌باشد. به عبارتی در این نوع فرهنگ تأکید بر تغییر و محیط خارجی وجود ندارد و تنها سعی می‌شود تا در چارچوب سازمان، رسالت و اهداف آن محقق شود. از لحاظ مبانی نظری پاداریم عقلایی پشتیبان این نوع فرهنگ است.

یکی از نمادی‌ترین خصایص سازمان‌های بزرگ، وجود نظام بوروکراسی و اداری در آنها است. در سازمان‌های بزرگ جهت دستیابی به نظم و هماهنگی لازم بین واحدهای سازمان رویه‌ها و اصول رسمی تعریف می‌شود که با تکیه بر آنها می‌توان حسن جریان عملیات را در روندی مسالمت‌آمیز تضمین نمود. در اغلب مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی از این محور در قالب الفاظ گوناگونی یاد شده است. برای مثال چارلز هندی^۲ (۱۹۸۱) در مدل خود از این محور به نام فرهنگ

نقشی^۱، (رحمان سرشت، ۱۳۷۷: ۸۲-۲۷۶)، کوین (۱۹۸۵) به نام فرهنگ سلسله مراتبی (کوین، ۱۹۸۵: ۷-۳۵۶)، (دنسون، ۱۹۹۰) به نام فرهنگ مبتنی بر تداوم رویه (دنسون، ۱۹۹۰: ۱۱-۵) و هلریگل و اسلوکام به نام فرهنگ بوروکراتیک (هلریگلو اسلوکام، ۱۹۹۶: ۵۳۳) یاد می کنند. زیر مؤلفه های فرهنگ بوروکراتیک عبارتند از:

- رسمیت: درجه ای از اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر رعایت نظم و انضباط در رویه ها، تقید به رعایت مقررات، دستورالعمل ها و ضوابط، تعریف دقیق مشاغل، تدوین کلیه رویه ها و فرایندهای اداری و اتکا بر قوانین در ترفیعات، ترک خدمت، انتقالی.

- تمرکز: درجه ای از اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر رعایت اصول سلسله مراتبی، تصمیم گیری متمرکز، حصر اطلاعات در مرکز و تمرکز در اختیارات و اقتدار سازمانی.

- روابط سازمانی: درجه ای از اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر فرهنگ درهای باز، روابط کاری رسمی و سلسله مراتبی، روابط زنجیره ای بین واحدها و هماهنگی و انسجام عملی بین واحدها.

- نظارت و کنترل: درجه ای از اهمیت و ارزش گذاری سازمان بر نظارت شدید، نظارت از بالا به پایین، معیارهای رسمی برای ارزشیابی و خود کنترلی افراد در سازمان.

۳- فرهنگ انسان گرایی^۲

سازمان هایی که پیرو این فرهنگ هستند علاوه بر آن که تأکید بر حفظ محیط

داخلی خود دارند تلاش می‌کنند تا با محوریت قرار دادن عامل نیروی انسانی تغییرات و اصلاحات را برای بهره‌مندی از منافع بیشتر اعمال کنند. از جهت مبانی نظری پارادایم روابط انسانی پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است. در چند دهه اخیر، سازمان‌ها توجه زیادی به نیروی انسانی مبذول داشته‌اند. مدیران سازمان‌ها با اعتقاد به این منبع با ارزش سازمانی فعالیت‌های گسترده‌ای را در ارتباط با رشد، توسعه و هدایت کارکنان سازمان انجام داده‌اند و در این راه هزینه‌های سنگینی را بر بودجه سازمان تحمیل داشته‌اند. با نگاهی به مدل‌های مختلف سنجش فرهنگ سازمانی مشخص می‌شود که در اغلب مدل‌ها به این مسئله - نیروی انسانی - توجه شده است. برای مثال با مضمونی مشابه پیترز و واترمن (۱۹۸۲) با اشاره به بهره‌وری انسانی (رولینسون و دیگران، ۱۹۹۸: ۵۵۰)^۱ کوپین به بعد توافق و مشارکت (کوپین، ۱۹۸۵: ۷-۳۲۶)، سونن فیلد^۲ (۱۹۹۰) به بعد باشگاهی (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۵-۹۴)، دنسون (۱۹۹۰) و هلریگل و سلوکوم (۱۹۹۶) به بعد مشارکتی اشاره دارند.

زیر مؤلفه‌های تبیین‌کننده فرهنگ انسان‌گرایی در سازمان‌ها به شرح زیر است:
 - رهبری: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر لزوم خود باوری افراد در کار، مشارکت، احیای ارزش‌های متعالی، توجه به روحیات افراد، تکریم و تشویق کارکنان و ترغیب به جدیت و تلاش در کارها.

- توسعه نیروی انسانی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر توانمندسازی کارکنان، نوآوری و زایش ایده، رشد و پیشرفت شغلی، توسعه توانایی‌ها، مهارت‌ها و شخصیت و بهسازی نیروی انسانی از طریق آموزش آخرین

دستاوردهای علمی و تحقیقاتی.

- روابط انسانی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر روحیه کار گروهی، روابط صمیمانه، دوستانه و پراعتقاد، پذیرش افراد در گروه، انسجام و همفکری عملی و درک افراد از یکدیگر.

- رضایت‌مندی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر تأمین نیازهای کارکنان، محیط فیزیکی کار، مشاغل و تعامل مدیران و کارکنان.

۴- فرهنگ انطباق‌پذیری^۱

فرهنگ مزبور که مناسب محیط‌های رقابتی و پرجالش است تأکید بسیاری بر رخدادهای متغیرهای محیط خارجی دارد و از طرفی تغییر و تحول را در دستور کار خود قرار داده است. رویکرد سیستم باز، پشتیبان این نوع فرهنگ سازمانی است. از موضوعاتی که در چند سال اخیر مورد توجه مدیران سازمان‌های موفق قرار گرفته است، موضوع نحوه تعامل سازمان با محیط پیرامون خود است. جهان پرتلاطم امروز، فرصت‌ها و تهدیدات گوناگونی را برای سازمان‌ها به وجود می‌آورد. به این منظور این مدیران جهت پرهیز از رویارویی با تهدیدات و بهره‌گیری مناسب از فرصت‌های محیطی بر آن شده‌اند تا با ایجاد فرهنگی متناسب ارتباط با محیط را مطلوب و ایده‌آل سازند و بر منافع سازمانی خود بیفزایند.

با نگاهی به مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی، کم و بیش مشاهده می‌شود که این موضوع - انطباق با محیط - از جمله تأکیدات اولیه سازمان‌ها به حساب می‌آید. به عبارت دیگر پژوهشگران و نظریه پردازان از فرهنگ انعطاف‌پذیری سازمان به

عنوان یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین فرهنگ‌های سازمانی یاد می‌کنند. برای مثال پیترز و واترمن (۱۹۸۲) از آن تحت عنوان مشتری‌مداری (رولینسون و دیگران، ۱۹۹۸: ۱۵۵۰)، هافستد (۱۹۸۲) به نام ریسک‌پذیری (ایران‌زاده، ۱۳۷۷: ۱۱۹)، (دنسون، ۱۱: ۱۹۹۰-۵) به نام انعطاف‌پذیری و هلریگل و اسلوکوم تحت عنوان یادگیرنده (هلریگل و اسلوکام، ۱۹۹۶: ۵۵۳) یاد می‌کنند.

برای زیر مؤلفه‌های فرهنگ انطباق‌پذیری با محیط می‌توان به موارد زیر اشاره کرد؛

- مدیریت تغییر و تحول: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر ارتقاء سطح عملکرد، انعطاف‌پذیری، تعامل با تحولات محیطی، نوآوری و بهینه‌سازی انجام کارها، برخورد کارکنان با تغییر و همیاری کارکنان در مشارکت برای تغییر است.

- روابط محیطی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر ارتباط سازمان با محیط، کانال‌های دریافت اطلاعات از محیط، تأمین نیازهای جامعه و اشراف رهبران نسبت به تحولات ملی و فراملی است.

- یادگیری سازمانی: درجه‌ای از اهمیت و ارزش‌گذاری سازمان بر چشم‌پوشی از اشتباهات برای یادگیری، تحقیق، تبادل تجربیات و آموخته‌ها در سازمان، ترغیب به نوآوری، نشر اطلاعات در سازمان، استمرار در یادگیری و پذیرش است.

جدول شماره ۲: ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی مربوط به الگوی شناخت فرهنگ سازمانی

نوع فرهنگ	مؤلفه فرهنگی	سطح درونی فرهنگ (مفروضات فرهنگی)	سطح میانی فرهنگ (ارزش‌های فرهنگی)	سطح بیرونی فرهنگ (مظاهر فرهنگی)
بوروکراتیک	رسمیت	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان به تقید به نظم و انضباط کاری، مقررات و مسصویات سازمانی، ساخت مندی فعالیت‌ها و امثالهم	- تأکید بر رویه‌های کاری منظم - تأکید بر رعایت مقررات، دستورالعمل‌ها و ضوابط اداری - تعریف دقیق شغل و شرح شغل - رویه‌مندی تمام فعالیت‌ها و اعمال - جایجایی بر اساس قوانین و ضوابط رسمی اداری	- دکوراسیون - نظام ورود و خروج پرسنل - تجملات و تشریفات - جلسات رسمی - مکانیات اداری
	تمرکز	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان به تقید به سلسله مراتب سازمانی و تجمیع و انحصار قسدرت، اقتسدار و اطلاعات در سطوح عالی سازمان	- تأکید بر رعایت دقیق اصول سلسله مراتب اداری - تصمیم‌گیری در راس هرم - تجمیع اطلاعات در راس هرم - تجمیع اختیار و قدرت در راس هرم	- تعداد قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها - احترام سلسله مراتبی - روش‌های ارتباطی رسمی - روابط سازمانی رسمی - فرم‌ها
	روابط سازمانی	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان به روابط رسمی، خشک، منسجم و زنجیره وار واحدها	- تأکید بر روابط کارهای خشک و رسمی - وابستگی زنجیره‌ای مشاغل - هماهنگی و انسجام بین واحدها	- عزل، نصب، ترفیعات و جایجایی‌های سالانه - سیستم‌ها و فرایندهای اداری - مراسم و تشریفات اداری - نوع پوشش - نوع گفتار
	نظارت و کنترل	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان به نظارت و کنترل مستمر، شدید و سلسله مراتبی در طول هرم سازمانی	- نظارت و کنترل شدید بر امور - نظارت و کنترل از بالا به پایین - شاخص‌ها و معیارهای رسمی برای نظارت و کنترل - رواج فرهنگ خود کنترلی	
انسان‌گرای	رهبری	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر لزوم رهبری مطلوب نیروی انسانی از طریق روش راهکارهایی چون مشارکت، احیای ارزش‌های متعالی، تشویق، ودیابوری و غیره.	- فراهم‌سازی زمینه‌های خود باوری در افراد - رهبری مشارکتی - احیای ارزش‌ها و باورهای متعالی - توجه به روحیات و احساسات افراد - تکریم و تجلیل از افراد شایسته	- مراسم تجلیل و تکریم افراد شایسته - نمادهای ارزشی و باورهای متعالی نسبت به انسان - سیستم پیشنهادها - ارتباط صمیمی، دوستانه و نزدیک و هیران با زیردستان

جدول شماره ۲: ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی مربوط به الگوی شناخت فرهنگ سازمانی (ادامه)

نوع فرهنگ	مؤلفه فرهنگی	سطح درونی فرهنگ (مفروضات فرهنگی)	سطح میانی فرهنگ (ارزش‌های فرهنگی)	سطح بیرونی فرهنگ (مظاهر فرهنگی)
	توسعه نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر لزوم توان‌مندسازی و پرورش کارکنان سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - فراهم‌سازی زمینه‌های تشویق کارکنان و تلاش بیشتر - تأکید بر توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش - فراهم‌سازی زمینه‌های بروز ایده، فکر و نوآوری در افراد - فراهم‌سازی زمینه‌های رشد و پیشرفت شغلی 	<ul style="list-style-type: none"> - دوره‌های آموزشی - سیستم‌های اطلاع‌رسانی - نشریات علمی به روز - جلسات مشورتی - حقوق، مزایا و پاداش - شرایط فیزیکی کار - فعالیت‌های ورزشی - فعالیت‌های تفریحی - سیاحت و زیارت - تسهیلات شغلی - مراسم تجلیل از کارکنان ایثارگر
	روابط سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر ایجاد روابط کاری صمیمانه، دوستانه، مشارکتی، منسجم و هماهنگ بین افسراد سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه توانایی‌ها و مهارت‌ها برای برقراری ارتباط - بهسازی نیروی انسانی با توجه به آخرین دستاوردها ارتباطی - داشتن روحیه کار گروهی و جمعی در واحد کارشما - داشتن روابط صمیمانه، دوستانه و همراه با اعتماد 	<ul style="list-style-type: none"> - جلسات مشورتی - حقوق، مزایا و پاداش - شرایط فیزیکی کار - فعالیت‌های ورزشی - فعالیت‌های تفریحی - سیاحت و زیارت - تسهیلات شغلی - مراسم تجلیل از کارکنان ایثارگر
	رضایت‌مندی	<ul style="list-style-type: none"> باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر افزایش سطح رضایت‌مندی کارکنان به عنوان راهکاری جهت بهبود عملکرد سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - پذیرش افراد تازه وارد به سازمان - انسجام و همفکری عملی بین افراد - درک صحیح، سریع و صریح افراد از یکدیگر - شناخت و ارضای نیازهای پرسنل - سامان‌دهی محیط فیزیکی کار - طراحی مشاغل مناسب - نحوه رفتار مناسب بالادست نسبت به زیردست 	<ul style="list-style-type: none"> - اعلان بیانیه رسالت سازمان - اعلامیه‌های ارزشی و راهبردی - پیام‌های رهبران - پیام‌های دینی - تابلو - سبیل‌ها و نشان‌ها - نشست‌های تبیین اهداف، رسالت و راهبردهای سازمان - روایت افتخارات - نگو داشت ابنیه و بقایای تاریخی - نگو داشت مناسب‌های مختلف - نشست‌های تبیین اهداف، رسالت
	جهت‌گیری راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان به داشتن راهبردی روشن و مشترک برای تضمین موفقیت سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> - داشتن مقصد و جهت بلندمدت - شفافیت رسالت و مأموریت در راستای جهت‌دهی به کارها - داشتن راهبردهای روشن و شفاف برای آینده - درک روشن اعضای سازمان از جهت‌گیری راهبردی - همسویی کارها و فعالیت‌ها با اهداف - خدمت به میهن و کشور 	<ul style="list-style-type: none"> - اعلان بیانیه رسالت سازمان - اعلامیه‌های ارزشی و راهبردی - پیام‌های رهبران - پیام‌های دینی - تابلو - سبیل‌ها و نشان‌ها - نشست‌های تبیین اهداف، رسالت و راهبردهای سازمان - روایت افتخارات - نگو داشت ابنیه و بقایای تاریخی - نگو داشت مناسب‌های مختلف - نشست‌های تبیین اهداف، رسالت
	مأموریتی			

جدول شماره ۲: ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی مربوط به الگوی شناخت فرهنگ سازمانی (۱۵۱امه)

نوع فرهنگ	مؤلفه فرهنگی	سطح درونی فرهنگ (مفروضات فرهنگی)	سطح میانی فرهنگ (ارزش‌های فرهنگی)	سطح بیرونی فرهنگ (مظاهر فرهنگی)
	چشم‌انداز	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان به داشتن چشم‌اندازی مطلوب، مشترک، روشن و جذاب در سازمان سرای نیل به فعالیت‌های سازمان به اهداف	- چشم‌اندازی روشن و مطلوب از آینده سازمان - بینش مشترک اعضای سازمان برای آینده سازمان - تصویر روشن رهبران از آینده سازمان - تفکر کوتاه‌مدت رهبران عامل پشتیبان چشم‌انداز بلندمدت - چشم‌انداز عملی برای جذابیت و انگیزش	
	اهداف و مقاصد	باور و اعتقاد مدیران و سازمان بر لزوم نیل به اهداف، تعالی سازمانی از طریق ایجاد توافق همه جانبه، ترویج ارزش‌های مربوط و جدیت به حصول آنها	- توافق همه جانبه اعضای سازمان نسبت به اهداف سازمان - قابل دست‌یافتنی بودن اهداف - حمیت و جدیت (بیگیری مجذانه) اعضا در تحقق اهداف سازمانی - درک نیازهای سازمانی در جهت تحقق اهداف دراز مدت توسط افراد - ترویج فرهنگ نیل به هدف در میان اعضای سازمان - وجود اهداف مقدس و متعالی	
انطباق‌پذیری	مدیریت و تحول	باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر لزوم تغییر و تحول در سازمان برای تضمین موفقیت سازمان	- تلاش جهت ارتقاء سطح کنونی شاخص‌های عملکردی - انعطاف‌پذیری و به آسانی قابل تغییر بودن کارها - واکنش مناسب نسبت به تغییر و تحولات محیطی - اتخاذ روش‌های نو و بهینه انجام کار به طور مستمر - مقاومت کم کارکنان با مقوله تغییر و تحول - همکاری و همکاری بخش‌های سازمان در ایجاد تغییر	- سیستم‌های اطلاع‌رسانی - داشتن مجلات، مقالات، گزارش‌های علمی - تحقیق و پژوهش - انتشارات - فعالیت‌های علمی - ابداعات و اختراعات - رایج شدن استفاده از اینترنت و شبکه - جلسات بین گروهی واحدها - وسایل ارتباط جمعی - برپایی نمایشگاه دستاوردها - سازمان برای بازدید عموم - کنترل ورود و خروج ارباب رجوع - نظام‌های تشویقی

جدول شماره ۲: ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی مربوط به الگوی شناخت فرهنگ سازمانی (۱۵۱امه)

نوع فرهنگ	مؤلفه فرهنگی	سطح درونی فرهنگ (مفروضات فرهنگی)	سطح میانی فرهنگ (ارزش‌های فرهنگی)	سطح بیرونی فرهنگ (مظاهر فرهنگی)
	روابط محیطی	<ul style="list-style-type: none"> باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر لزوم تعامل مطلوب سازمان با محیط به‌عنوان فاکتوری جهت ارتقاء سطح شاخصهای عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط نزدیک افراد جامعه با سازمان ایجاد و توسعه کانال‌های دریافت اطلاعات از محیط درک عمیق تمام‌اعضای سازمان از نیازهای جامعه درک مدیران و رهبران از تغییر و تحولات ملی و فراملی 	
	یادگیری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> باور و اعتقاد مدیران و کارکنان سازمان بر لزوم و اهمیت رشد دانش کارکنان سازمان 	<ul style="list-style-type: none"> اشتیاق، فرصتی برای یادگیری و پیشرفت تأکید بر انجام تحقیق و پیاده‌سازی دستاوردهای آن تبادل تجربیات و آموخته‌ها بین کارکنان بصورت مستمر ترغیب و تشویق نوآوری و خطرپذیری آگاهی واحدهای سازمانی از فعالیت‌های یکدیگر اهمیت یادگیری مستمر در کارها پذیرش انتقادات سازنده 	

خلاصه و نتیجه‌گیری

مقاله حاضر با هدف ارائه چارچوب مفهومی نسبتاً جامع جهت سنجش و اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی به رشته تحریر در آمده است. معرفی نه مدل شناخت فرهنگ سازمانی، گونه‌شناسی نسبتاً خوبی از انواع فرهنگ سازمانی به دست می‌دهد. مؤلفه‌های فرهنگی ذیل هر مدل در یک نگاه تطبیقی، وجوه تشابه و تمایز دیدگاه صاحب‌نظران مختلف در عرصه فرهنگ سازمانی را آشکار می‌سازد.

فرایند شکل‌گیری مدل مفهومی شناخت فرهنگ سازمانی، روندی منطقی، علمی و نسبتاً منسجم را نشان می‌دهد. تجسم این جامعیت در مدل مفهومی معرفی شده است از چند بعد قابل توجه است.

الف) پارادایمهای پشتیبان: چهار پارادایم اصلی مدیریت، چهار نوع فرهنگ سازمانی مورد بررسی را پشتیبانی می‌کند.

ب) ابعاد اساسی سازمانی: چهار بعد اصلی سازمان در رویکرد جامعه‌شناختی، معرف انواع فرهنگ‌های سازمانی معرفی شده است.

ج) سطوح و لایه‌های فرهنگی: مدل سه سطحی ادگار شاین (مفروضات اساسی، ارزش‌های حمایتی و مصنوعات) ظرف اصلی و ساختار کلی مدل را مورد توجه قرار می‌دهد.

د) انواع فرهنگ سازمانی: چهار نوع فرهنگ سازمانی مأموریتی، بوروکراتیک، انسان‌گرایی و انطباق‌پذیری، محتوای اصلی است که در ظرف سطوح و لایه‌های فرهنگی قرار می‌گیرد.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش بر روی دو پیوستار عمودی (تأکید بر محیط داخلی و خارجی) و افقی (توجه به ثبات و تغییر)، چهار نوع فرهنگ مزبور را در سه سطح (مفروضات اساسی، ارزش‌های سازمانی و مظاهر و مصنوعات) مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد. مصادیق مؤلفه‌های فرهنگی و شاخص‌های آن در سه سطح برای هر یک از چهار نوع فرهنگ مورد بررسی طی جدول شماره ۲ به تفصیل معرفی شده است.

این مدل مبنای بسیار ارزشمندی برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی می‌باشد.

برای مطالعه بیشتر:

- ۱- دفت، ریچارد آل « تئوری و طراحی سازمان» ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، جلد اول، ۱۳۷۷.
- ۲- هندی، چارلز. «خدایان مدیریت» ترجمه کهنزاد آذرهوش، تهران: نشر فرا، ۱۳۸۰.
- ۳- استخراج متغیرهای مربوط به مؤلفه‌های فرهنگی از طریق بررسی مبانی نظری و تجربیات جهانی، بررسی تحقیقات انجام شده در داخل کشور و با بهره‌گیری از قوه خلاقیت و نوآوری محقق حاصل گردید که جهت سنجش‌روایی و پایایی آن آزمون‌های لازم به عمل آمد که در جای دیگر به سنجش و نتیجه‌روایی آن خواهیم پرداخت.
- ۴- تحقیق حاضر بر مبنای مبانی نظری انجام پذیرفته است بنابراین روش تحقیق آن بررسی نظری به حساب می‌آید.

- 5- Deal, T.E. and Kennedy A. "Corporate Culture" Addison Wesley, 1982
- 6- Krietner, Bob and Kiniki, Angelo "Organizational Behavior" Addison Wesley, 1995.
- 7- Peter Thomas J. and Waterman, Richard "In Search of Excellent" New York, Harper and Row, 1982.
- 8- Pettigrew, Andrew "Studying Organizational Culture" ASQ, 1976.
- 9- Reilly, Charles "Corporation Culture and Commitment: Motivation an Social Control in Organization" Management Human Resource, Summer 1989.

منابع فارسی

- ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۷). مدیریت فرهنگ سازمانی. تهران: انتشارات نیکنام.
- پناهی، محمد حسین (۱۳۷۵). نظام فرهنگی، کارکردها و دگرگونی آن در ارتباط با بحث نهاجم فرهنگی. فصلنامه تحقیقات فرهنگی، نامه پژوهش، سال اول، شماره ۲ و ۳، پاییز و زمستان.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۴). مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه اعرابی و پارسایان، چاپ اول، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). تئوری‌های سازمان و مدیریت. تهران: مؤسسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳). مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری. ترجمه برزو فرهی و نوری نجفی. تهران: انتشارات سیمای جوان.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲). فرهنگ سازمانی. چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

منابع انگلیسی

- Denison, Daniel (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison (1996); [http://www.denisonculture.com/culture/culture link.html](http://www.denisonculture.com/culture/culture%20link.html)
- Hellrigel, Don and Slocum, John. *Management*. PWS.
- Hofstede, Geert et al (1990). *Measuring Organizational Culture*. ASQ. No.35.
- Rollinson, D.; Broadfield, A. and Edwards, D (1998). *Organizational Behavior and Analysis: Analysis: An Integrated Approach*, 1St. ed., Addison Wesley.
- Quinn, Robert, E (1985). *The Transformational Culture*. SAGE.
- Schein, E.H (1985). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.



ژرو بوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی