

# تجزیه و تحلیل تأثیر فرهنگ سازمان

## بر ساختار سازمان (۱)

نوشته: مهدی کاظمی

با گسترش روزافزون فعالیتهای اجتماعی، و رشد رو به تزاید سازمانها و تجلی نقش این مجموعه‌های پیوسته در فرآیند توسعه جوامع در ابعاد گوناگون، جستجو برای یافتن عوامل کلیدی بقاء، تعالی و یا شکست سازمانها هر روز بیش از گذشته اذهان صاحب‌نظران و اندیشمندان را به خود مشغول نموده، حاصل تلاش این اندیشمندان از دیرباز در غالب نظریات و تئوریهای گوناگون ارائه گردیده و تنوع و پراکندگی این تئوریها به حدی رسیده که هارولد کنتز<sup>(۲)</sup> را بر آن داشت تا «تئوری جنگل»<sup>(۳)</sup> را طرح نماید.

به هر حال تنوع، تداوم و گستردگی این تلاشها در شناخت هرچه بیشتر ماهیت سازمانها و عوامل موفقیت آنها محققان را متوجه عامل مهمی به نام «فرهنگ سازمان» نمود، عده‌ای نیز به حدی آنرا مهم دانستند که از آن به عنوان «مکتب فرهنگ سازمانی» یاد نموده‌اند.

مسئله موفقیت سازمانها مرهون یک سری عوامل کلیدی است، از اینرو شناسایی و تقویت چنین عواملی کامیابی هرچه بیشتر سازمانها را بدنبال خواهد داشت. شناخت این عوامل و بررسی نحوه اثرگذاری آنها بر اجزاء مختلف سازمانها و راهکارهای تقویت و پرورش آنها برعهده پژوهشگران رشته‌های مختلف به ویژه رشته مدیریت است و این تحقیق نیز با همین هدف و به عنوان گامی در جهت شناسایی یکی از این عوامل کلیدی یعنی «فرهنگ سازمانی» که از جدیدترین واژه‌های ادبیات مدیریت می‌باشد که خصوصاً در دهه اخیر نقش بلامنازع آن در موفقیت سازمانها به اثبات رسیده، صورت گرفته است.

در این تحقیق که طی دو بخش مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفته ضمن تشریح مفاهیم بنیادین فرهنگ سازمانی، تأثیر فرهنگ سازمانی بر ساختار سازمان مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و گزارش نهایی آن طی هفت فصل به شرح ذیل تنظیم گردیده است:

در فصل اول کلیات تحقیق تشریح گردیده و مرور ادبیات تحقیق پیرامون فرهنگ و ساختار سازمان طی فصول دوم و سوم بعمل آمده است، پس از تشریح روش تحقیق در فصل چهارم در فصول بعد به تجزیه و تحلیل یافته‌های بخش میدانی و نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادهایی پرداخته شده است.

۱- این مقاله خلاصه پایان نامه تحصیلی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی نویسنده می‌باشد و علاقه‌مندان، جهت مطالعه این پایان نامه می‌توانند به کتابخانه دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی مراجعه نمایند.

## مبانی نظری تحقیق

باتوجه به اهمیت و ضرورت ارائه تعریفی مشخص از فرهنگ سازمانی بخش اول این تحقیق به گونه‌ای تنظیم گردیده که ابتدا ساختار سازمان<sup>(۴)</sup> و اجزاء آن یعنی تمرکز،<sup>(۵)</sup> رسمیت<sup>(۶)</sup> و پیچیدگی<sup>(۷)</sup> به عنوان متغیر وابسته موضوع تعریف و تشریح گردد و از آنجایی که هر فعالیت سازمان یافته بشری مستلزم وجود دوشروط اساسی تقسیم کار و ایجاد هماهنگی و به عبارتی ایجاد ساختار می‌باشد، کوشش بعمل آمده که ضمن برآورد این مهم، به سئوالاتی از قبیل آنچه که ذیلاً طرح می‌گردد و می‌تواند راهنمایی برای پژوهشگران نیز باشد، به خوبی پاسخ داده شود:

● - منظور از فرهنگ سازمانی چیست و ابعاد و اجزاء آن کدامند؟

● - تفاوت فرهنگ سازمان با فرهنگ عمومی جامعه کدام است؟

● - فرهنگ سازمان چگونه شکل می‌گیرد؟

● - آیا می‌توان فرهنگ سازمان را تغییر داد یا آنرا مدیریت نمود؟

● - چه روشهایی برای مطالعه فرهنگ سازمان وجود دارد؟

● - ارتباط فرهنگ سازمان با موضوعاتی چون سبک رهبری، برنامه‌ریزی نیروی انسانی،

سیکل حیات سازمان و... چگونه است؟

● - و مهمتر از همه اینکه فرهنگ سازمان چه تأثیری بر ساختار سازمان دارد؟

برای پاسخ به چنین سئوالاتی پس از برشمردن برخی از روشهای مختلف سازماندهی و عوامل عمده اثرگذار بر ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی به عنوان عامل قوی و مؤثر بر ساختار و در واقع به عنوان متغیر مستقل تحقیق از دیدگاههای مختلف پیگیری شده است. برای روشن تر شدن موضوع، نخست تعاریف و نظریات راجع به فرهنگ به طور کلی طرح گردیده و سپس اصطلاح فرهنگ سازمانی و تقسیمبندیهای صاحب نظرانی چون «هافستد»<sup>(۸)</sup>، «ژاکمن»<sup>(۹)</sup>، «هامپتون»<sup>(۱۰)</sup>، «ویلیامز»<sup>(۱۱)</sup>، «اسکین»<sup>(۱۲)</sup> و سایرین پیرامون آن مفصلاً بحث و بررسی نمودند. البته لازم به ذکر است که تقریباً در همه تعاریف به فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان اشاره شده است. جدول شماره ۱ نیز نشان دهنده یکی از تقسیمبندیهای مربوط به فرهنگ سازمانی است که توسط «کوئین کورت»<sup>(۱۳)</sup> صورت گرفته است.

4- Organization Structure

5- Centralization

6- Formalization

7- Complexity

8- Hofested

9- Jackman

10- Hapmton

11- Williams

12- Schien

13- Quinn Gareth

انواع فرهنگهای سازمانی	فرهنگ عقلایی	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ سلسله‌مراتبی
ضوابط یا عوامل				
هدف سازمان	تحقق اهداف مشخص سازمانی	تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان	بقای گروه	اجرای فرامین و دستورها
معیار عملکرد	بازدهی	حمایت خارج از سازمان	اتفاق و انسجام گروه	کنترل و ثبات
مرجع اختیار	رئیس	رهبری فرهمند	عضویت در گروه	قوانین و مقررات
منبع قدرت	شایستگی	ارزشها	منابع غیررسمی	دانش فنی
نحوه تصمیمگیری	عقلایی	قضاوتی	مشارکتی	سلسله‌مراتبی
سبک رهبری	هدایتی و هدف مدار	فردی و مخاطره‌پذیر	حمایتی و دوستانه	محافظه‌کارانه
شیوه پیروی و قبول	براساس قرار و پیمان با سازمان	تعهد به ارزشها	تعهد به گروه	سرپرستی و کنترل
معیار ارزشیابی اعضا	بازدهی ملموس	شدت ارزشها	کیفیت روابط	ملاکهای رسمی
انگیزش	توفیق	رشد	صمیمیت و همبستگی	امنیت

### جدول شماره ۱ تقسیم‌بندی فرهنگهای سازمانی همراه بامشخصه‌های مربوطه

#### روش تحقیق

باتوجه به اینکه این تحقیق از نوع توصیفی (۱۴) و از شاخه میدانی (۱۵) است لذا پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای و کسب زمینه نظری مناسب و با استناد به تئوریهای موجود، بخش میدانی آن به شرح ذیل صورت گرفته است.

- ۱ جمع‌آوری اطلاعات اولیه با استفاده از سوابق جامعه آماری و تجربیات محقق؛
- ۲ انجام مصاحبه با تعدادی از کارکنان؛
- ۳ تهیه پرسشنامه مقدماتی شناسایی فرهنگ سازمانی براساس معیارهای معرفی شده توسط «کوبین و گرت» و توزیع آن در سطح جامعه مورد نظر؛
- ۴ جمع‌آوری پرسشنامه‌های مقدماتی، تجزیه و تحلیل آنها و انتخاب نمونه آماری مناسب جهت ادامه پژوهش؛
- ۵ انجام اصلاحات لازم در پرسشنامه فرهنگ سازمانی؛
- ۶ توزیع آزمایشی پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سطح سازمانهای نمونه به منظور تعیین پایایی و اعتبار پرسشنامه‌ها؛

<p>۷</p> <p>پس از تأیید پایایی و اعتبار پرسشنامه‌های یادشده، در سطح جامعه نمونه توزیع و پس از تکمیل، جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردیدند.</p>	<p>۸</p> <p>نتیجه گیری، پیشنهاد و تهیه گزارش نهایی،</p>	<p>پس از تأیید پایایی و اعتبار پرسشنامه‌های یادشده، در سطح جامعه نمونه توزیع و پس از تکمیل، جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردیدند.</p>
<h3>پژوهش میدانی</h3>		
<p>در انجام این بخش از تحقیق لازم بود تا دو متغیر ساختار و فرهنگ سازمان مورد بررسی قرار گیرند، که این امر در دو مرحله به شرح ذیل صورت گرفت:</p>		
<h3>الف) پیش آزمون</h3>		
<p>جهت کسب اطلاعات اولیه و آشنایی بیشتر و انتخاب نمونه مناسبی از جامعه مورد پژوهش - که کلیه سازمانهای دولتی و ادارات کل استان کرمان بود -، دوسری پرسشنامه به طور محدود در این سازمانها توزیع گردید که موضوع هر یک از آنها عبارت بود از:</p>		

★ ۱- پرسشنامه مربوط به شناسایی ساختار سازمان، که در سه بخش مختلف و با تعدادی سنوال، تمرکز، رسمیت و پیچیدگی سازمان را مورد بررسی قرار می داد.

★ ۲- پرسشنامه مربوط به فرهنگ سازمان، که بر اساس مدل کوئین کورت فرهنگهای سازمانی را با توجه به معیارهای نه گانه: هدف سازمان، معیار عملکرد، مرجع اختیار، منبع قدرت، نحوه تصمیمگیری، سبک رهبری، شیوه پیروی و قبول؛ معیار ارزشیابی اعضا و انگیزش به چهار نوع به شرح ذیل تقسیمبندی شده اند:

۱- فرهنگ عقلایی    ۲- فرهنگ ایدئولوژیک    ۳- فرهنگ توافق و مشارکت    ۴- فرهنگ سلسله مراتبی

### ب) آزمون نهایی

پس از مطالعه نتایج حاصل از پیش آزمون و تأیید اعتبار و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از روشهای آماری، یک نمونه متناسب با موضوع، شامل پنج سازمان انتخاب گردید و پرسشنامه‌های یادشده به طور وسیع بین کارکنان آنها توزیع گردید.

در نهایت با تجزیه و تحلیل آماری دقیق داده‌های بدست آمده وجود نوعی ارتباط معنی دار بین فرهنگ سازمانهای نمونه و ساختار آنها مشاهده گردید. بطوریکه هرچه فرهنگ سازمانها از سمت الگوی سلسله مراتبی به سمت الگوی مشارکتی و توافق پیش می روند ساختار آنها نیز از ساخت مکانیکی به ساخت ارگانیکی تغییر شکل می دهند. همچنین از نتایج به دست آمده اینگونه استنباط می شود که با افزایش

طول عمر سازمانها، الگوی فرهنگ سازمانی به سمت فرهنگ سلسله مراتبی و عقلایی گرایش پیدا می‌کند. یعنی شاید بتوان گفت همانگونه که قدمت سازمان بر ساختار آن تأثیر می‌گذارد بر فرهنگ سازمانی نیز مؤثر است.

بررسیهای انجام شده و تجزیه و تحلیل یافته‌ها حاوی نکات سودمندی به‌ویژه برای طراحان و مدیران سازمانها می‌باشد که در ذیل برخی از آنها به اختصار ذکر می‌گردد.

### گزیده نتایج و پیشنهادات

با روشن شدن جنبه‌های گوناگون فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر اجزاء مختلف سازمانها به‌ویژه ساختار

سازمان و باعنایت به مبانی تئوریک، یافته‌های این تحقیق را می‌توان در دوپخش بدین صورت ارائه نمود:

\* ۱- شناسایی نوع فرهنگ سازمانهای مورد مطالعه.

\* ۲- بررسی ساختار سازمانهای مورد مطالعه و تأثیر فرهنگ بر آنها.

در بخش اول، ابتدا از طریق پرسشنامه‌های فرهنگ سازمانی و با توجه به امتیازات به دست آمده از این

پرسشنامه توسط هر یک از سازمانهای مورد مطالعه، یکی از انواع چهارگانه فرهنگ سازمانی (کویین و کورت) برای آنها تعیین گردید.

در بخش بعدی نیز با استفاده از «پرسشنامه ساختار سازمانی» اجزاء مختلف، پیچیدگی، رسمیت و

تمرکز سازمانهای مورد مطالعه، بررسی گردید.

با توجه به نتایج کلی تحقیق، مشاهدات و مصاحبه‌ها و همینطور بررسی مدارکی که از سوی محقق در

سازمانهای مورد مطالعه جمع‌آوری گردیده، مشخص شد که:

★ اولاً: انطباق ساختار با فرهنگ سازمان منجر به عملکرد بهتر سازمان شده و

★ ثانیاً: هرچه ساختار سازمانها به سمت الگوی ارگانیک پیش رود، الگوی فرهنگی آنها به سمت

فرهنگ مشارکتی سوق می‌یابد.

یکی دیگر از یافته‌های جنبی این پژوهش تأثیر قدمت بر نوع فرهنگ سازمان است. نتایج بدست آمده

نشان می‌دهند که با افزایش طول عمر سازمانها، الگوی فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگ سلسله مراتبی

می‌رود. یعنی همانگونه که قدمت سازمان بر ساختار آن تأثیر می‌گذارد، شاید بتوان گفت، قدمت بر فرهنگ

سازمانی نیز مؤثر است. زیرا در سازمانهای مورد نظر چنین هماهنگی بین طول عمر سازمان و نوع فرهنگ

آن مشاهده گردید.

درخاتمه برخی از پیشنهادهای محقق با توجه به مطالعات تئوریک و پژوهش میدانی انجام شده به شرح

ذیل عنوان می‌گردد.

① اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیر آن بر عملکردها و ساختار سازمان، لزوم شناسایی آن را توسط

کارشناسان مجرب ایجاب می‌نماید، تا بتوان از آن به عنوان یکی از ظرفیتهای موجود در سازمان جهت

تحقق اهداف سازمانی استفاده نمود.

۲) باتوجه به اینکه، هماهنگی یکی از وظایف اصلی مدیریت است از عمده وظایف مدیران ایجاد هماهنگی مابین فرهنگ و ساختار سازمانی می باشد، چراکه هر فرهنگی ساختار متناسب با خود را می طلبد. برای مثال در سازمانی با فرهنگ مشارکتی، ایجاد ساختار مکانیکی و متمرکز، قدر مسلم تعارضات شدیدی ایجاد می نماید و شاید ضروری باشد که متخصصین طراحی سازمان حتماً به فرهنگ سازمان به عنوان یکی از عوامل مهم در طراحی آن توجه کنند.

۳) باتوجه به اینکه بنیانگذاران سازمانها، نقش مهم و مؤثری در ایجاد فرهنگ سازمانی دارند، بسیار ضروری به نظر می رسد که آنها در بدو تأسیس سازمانها فرهنگی متناسب با اهداف و مأموریتها و استراتژیهای سازمان بنیانگذاری نمایند تا در آینده مشکلات تعارضی بین این اجزاء پدید نیاید.

۴) مدیریت فرهنگ سازمانی که از جدیدترین مباحث مدیریتی است و توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و همینطور نقش مؤثر کارکنان سازمان در تحقق اهداف سازمان مستلزم این است که:

- ☆ اولاً مدیران بتوانند از فرهنگ موجود سازمان خود بهره برداری شایسته نمایند،
  - ☆ ثانیاً بتوانند فرهنگهای جدید را شناسایی نموده و آموزشهای لازم را درخصوص آنها ببینند و
  - ☆ ثالثاً قادر باشند با جذب نیروهای مناسب تغییرات ضروری را در فرهنگ موجود سازمان ایجاد نمایند،
- چراکه تحقق اهداف سازمانی مستلزم این است که افراد درحد مورد انتظار وظایف خود را انجام دهند و این امر محقق نمی گردد، مگر اینکه افرادی که وارد سازمان می شوند فرهنگ موجود را پذیرا باشند، در غیراینصورت نیازها و خواسته های افراد و سازمان برآورده نمی شود.

۵) دو اصل مهم که مدیریت سازمانها باید به منظور مدیریت فرهنگ سازمانی به آن توجه داشته باشند عبارتند از:

الف) توجه به معنویات در بالاترین سطوح، بدین معنی که باید ارزشهای عمومی و حاکم مورد تشویق و ترغیب قرار گیرند.

ب) توجه مداوم به مسایل روزمره، باحضور مداوم میان کارکنان.

۶) باتوجه به نظرات مطرح شده در مورد برنامه ریزیهای دراز مدت در آینده و اعتقاد به خلاقیت فردی، بدون وجود رئیس و نیاز به ایجاد زمینه های فرهنگی لازم جهت تحقق آن شرایط، ارزشها و باورهای متناسب با آن را پرورش دهند.

۷) باعنایت به نقش فرهنگ سازمانی در پذیرش یا عدم پذیرش هرگونه تغییر و تحول جدید در سازمانها، توصیه می گردد قبل از انجام هرگونه تغییر یا بکارگیری تجهیزات و تکنولوژی جدید در سازمانها منجمله کامپیوتر، ارزشهای فرهنگی متناسب با آن در سازمان پرورش داده شود تا از ایجاد برخورد، تعارض و یا سوء استفاده پرهیز گردد.