

مدیریت فرهنگ ملی و سازمانی

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی

پاییز و زمستان ۸۵

نویسنده:

دکتر اسدالله خدیوی

چکیده

همچنانکه افراد دارای باورها، ارزش‌ها و رفتارهای مشخصی هستند که شخصیت آنها را تعریف می‌کند سازمان‌ها نیز دارای مفروضات و باورهای اساسی مشترکی هستند که فرهنگ آنها را شکل می‌دهد. به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت سازمان بوده و زیربنای اساسی جهت تحول و تغییر تلقی می‌شود و مدیران باید رابطه آن را با فرهنگ ملی درک کرده و با بهره‌گیری نقش استراتژیک آن در انسجام سازمانی بکوشند. آنچه در این مقاله به آن پرداخته می‌شود بررسی مدیریت فرهنگ ملی و سازمانی آن جامعه است که برای ورود به بحث اصلی لازم است در مورد فرهنگ، تمدن، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، نقش‌ها و ابعاد آن بحث شود و سپس اجمالاً به فرهنگ ملی و رویکردهای فرهنگ سازمانی و چگونگی شکل‌دهی و کارگردانی فرهنگ سازمانی نیز اشاره می‌گردد.

کلید واژه:

فرهنگ، فرهنگ ملی، فرهنگ سازمانی، کارگردانی فرهنگ، رویکرد تفسیری و رویکرد کارکردی فرهنگ.

مقدمه

انسان پیش از ورود به عرصه تمدن کشاورزی و پیش از ایجاد شهرها با آنکه در غارها و کوه‌ها می‌زیسته است، اما به هر حال از یک چارچوب رفتاری معنادار در مناسبات و ارتباطات خود بهره می‌جسته است و تابع مجموعه‌ای از قانونمندی‌های عرفی و به ظاهر هنجار بوده و به شهادت آثار باقی مانده از غارها، از راه ترسیم نقوش و سنگ نوشته‌ها ارتباط مناسب با دیگران برقرار می‌ساخته و حتی بسیاری از

رویکردهای خود را به همین شیوه در تاریخ ثبت کرده است. در هر صورت غارنشینی انسان‌ها می‌تواند در چارچوب فرهنگ غارنشینی، بخشی از عمر جهان و انسان را بازگو نماید. بر همین اساس می‌توان گفت که واژه فرهنگ ریشه در بشریت دارد و از بدو تولد انسان بر کره زمین تا حال به شکل‌ها و رنگ‌های مختلف مطرح شده و معانی متفاوتی را بخود گرفته است.

۱. فرهنگ

فرهنگ به ویژگی‌های تمدنی، جامعه یا گروهی خاص اشاره دارد که این ویژگی‌ها و مشخصه‌ها متمایزکننده آنها هستند. فرهنگ رفتار مردمی است که در آن زندگی می‌کنند و بر مقتضیات اجتماعی استوار است که رفتار اجتماع را ایجاد و حفظ می‌کند (اسکینر، ۱۹۷۴).

فرهنگ واژه‌ای است که کاربرد اصلی آن در دو زمینه است: الف) در یک زمینه «فرهنگ» در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدنی پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد و در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه و دانش فن‌شناسی بازمی‌گردد. فرهنگ در این معنی به فرهیختگی انسان اشاره دارد و آموختنی‌های وی را نمایان می‌سازد.

ب) در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند بکار می‌رود و این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات و اشیاء مادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید. در معنای نخست بحث از جدایی انسان با انسان است در حالی که در معنای دوم جدایی بین انسان و دیگر گونه‌های جانوران است. جانوران نمی‌توانند فرهنگ پدید آورند و یا آنچه آموخته‌اند به دیگران بیاموزند در مفهوم دوم که شماری از اندیشمندان مردم‌شناسی، فرهنگ را یک سبک یا شیوه زندگی یا رفتار انسانی می‌دانند و از اینرو معتقدند که گروه‌های متفاوت مردم، شیوه‌های متفاوتی را برای زندگی دارند فرهنگ در این معنا یک واژه فنی است که شامل باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها و هنرهاست.

فرهنگ برای جامعه انسانی همان حکمی را دارد که شخصیت برای فرد دارد. فرهنگ یک الگوی اندیشیدن و به آن عمل کردن است. فرهنگ یک نظام نمادی مشترک است که آفریده ذهن انسان است. با توجه به تعریف مذکور چون فرهنگ آفریده ذهن انسان است پس آن راه‌های آموخته شده رفتار و سازگاری است. فرنچ وبل (۱۹۹۵) معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که نامرئی است و آنچه که زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است. کروبر در حالی که فرهنگ را به حیات در برابر ماده همانند می‌کند می‌گوید فرهنگ شامل سخن، دانش، باورها، آداب، هنر و فن‌شناسی‌ها، آرمان‌ها و دستورهایی است که ما از دیگران،

بزرگان و از گذشتگان آن را می‌آموزیم و خود نیز می‌توانیم چیزی بر آن بیفزاییم.

پتی گرو فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که بگونه‌ای آشکار و جمعی در یک گروه معین و در زمان مشخص پذیرفته شده و برپایه آنها کنش و رفتار صورت می‌گیرد. این نظام معانی دربرگیرنده اصطلاحات، قالب‌ها، مقوله‌ها و انگاره‌هاست که موقعیت انسان را برای وی تعبیر و تفسیر می‌کند پس می‌توان گفت فرهنگ وسیله‌ای برای خودشناسی و جهان‌شناسی است و معنی‌بخش هستی انسان است. فرهنگ پناهگاه روانی - اجتماعی آدمی است و رفتار او را در گروه راهنمایی، یاری و هدایت می‌کند.

فرهنگ سرچشمه‌ای است که از درون آن باورها، بینش‌ها، نظام‌های اعتقادی، افسانه‌ها، نمادها، زبان‌ها و آئین‌ها پدید می‌آیند. در این معنی هم نمی‌توان در مورد فرهنگ قضاوت ارزشی کرد و گفت که فرهنگی از فرهنگ دیگر بهتر و یا بدتر است. براساس نظر ماکس وبر، فرهنگ فرض بر «وجدان و آگاهی از همانند» و همچنین وجدان و آگاهی از جدایی و یا همانندی و انسجام می‌شود می‌توان نتیجه گرفت که منظور ماکس وبر این بوده است که فرهنگ عاملی است که باعث جدایی و همانندی می‌شود یعنی افراد و گروه‌ها براساس ویژگی‌های مشترک از هم جدا می‌شوند و مجدداً براساس ویژگی‌های مشترک‌شان با هم همانند و انسجام می‌یابند و انسان بوسیله فرهنگ جامعه خود موجودی اجتماعی می‌شود. فرهنگ یک کلیت یکپارچه، بهم پیوسته و منطقی است و این مجموعه چنان به هم پیوند خورده است که منطقی است و منطقی‌اش عمل به آن است. ادگارد شاین (۱۹۹۹) فرهنگ چیزی است که یک گروه آن را برای بقای بیرونی و یکپارچگی درونی می‌آموزد و به دیگران می‌آموزاند، انگاره‌ای از پیش‌فرض‌های مشترک است که یک گروه برای حل مسائل انطباق با محیط خارجی و انسجام داخلی آن را یاد می‌گیرد و به اندازه‌ای نتیجه‌بخش بوده که بتواند معتبر باشد و بنابراین به عنوان روش درست درک، تفکر و احساس در ارتباط با مسائل مختلف به اعضای جدید منتقل می‌کند. با توجه به تعریف مذکور فرهنگ، توانایی سازمان را در برخورد با مسائل، به مرور زمان، تا جایی بالا می‌برد که موجودیت بیرونی آن را از طریق ایجاد انسجام و یکپارچگی درونی تثبیت می‌کند.

از نظر شاین هر فرهنگی دارای سه لایه می‌باشد:

الف) دست ساخته‌های در خور رویت: لایه اول فرهنگ مصنوعات «بشرساخته» است. شامل رفتارهای آشکار، دستاوردهای انسانی، جنبه‌های روزمره و قابل مشاهده زندگی سازمانی نظیر فعالیت‌ها، آداب، تشریفات، طراحی دفاتر کار و از این قبیل موارد می‌باشد. به زبان دیگر می‌توان آن را طریقه و روش انجام کارها در سازمان نامید. این روش‌ها به وسیله گروه بوجود می‌آیند و به افراد تازه وارد نیز آموزش داده می‌شوند.

ب) ارزش‌ها و باورها: نحوه قضاوت درباره خوب و بد را از دیدگاه سازمان تعریف می‌کنند و در نهایت به وسیله همین قضاوت‌هاست که اقدامات ارزشگذاری می‌شوند و آنهایی که می‌توانند الگو قرار بگیرند از اقدامات ناکارآمد جدا می‌شوند. این لایه نقش حیاتی ارزش‌های مشترک را در مرتبط ساختن افراد به

یکدیگر مورد تصدیق قرار می‌دهد. ارزش‌های مشترک مکانیزم‌های انگیزشی نیرومندی را برای اعضای آن فرهنگ فراهم می‌سازند. واژه مشترک در تجزیه و تحلیل فرهنگی به این معناست که گروه، یک کلیت تام دارد و در آن گروه هر عضوی نه تنها با ارزش‌های مشترک موافقت دارد بلکه از اهمیت آنها مطلع است و در معرض این ارزش‌ها نیز قرار دارد.

ج) مفروضات بنیادی: لایه سوم شامل پیش‌فرض‌های بنیادین است که معروف‌ترین و جامع‌ترین تعبیرهای ما از واقعیت‌ها می‌باشند و مهم‌ترین نگرش‌های ما را راجع به انسان‌ها و جهان رقم می‌زنند. این لایه و سیستم‌های ارزشی هستند که رفتار واقعی سازمان را تعیین می‌کنند این مفروضات با فلسفه وجودی سازمان ارتباط تنگاتنگ دارد که در نمودار ۱ لایه‌هایی را که ادگار شاین مطرح کرده آورده شده است:



نمودار ۱: لایه‌های سه گانه فرهنگ از دیدگاه ارگارد شاین

فرهنگ یک موجود زنده و واقعیت زنده است رشد می‌کند، جوان می‌شود و می‌میرد و در حیات جامعه اثر می‌گذارد. فرهنگ جویبار زیرگذری از هنجارها، ارزش‌ها، باورها، رسوم و تشریفات است که در طول زمان در حالی که مردم با هم کار می‌کنند و دشواری‌ها را می‌کشایند با چالش‌ها روبرو می‌شوند پدید می‌آید. آن مجموعه‌ای از آرمان‌های دستوری و تجویزی را فراهم می‌سازد. یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن براساس الگوست که ریشه در ازای تاریخ دارد. یعنی پدیده‌ای لحظه‌ای نیست. در ارتباط با جوانب نمادین زندگی است و در هر بافت فرهنگی، نمادها و وقایع مشخصی مشاهده می‌شوند که معنای خاصی را دارند و فقط اعضای جدید می‌توانند متوجه نمادها و

براساس نظر ادگار شاین می‌توان گفت که هر فرهنگی دو مأموریت اساسی دارد:

الف) انسجام درونی

ب) بقاء بیرونی

که این دو را در طول زمان می‌آموزد و این حالت رفتاری، عاطفی و ادراکی است یعنی در همان حال که مردم مسلمان مدینه جانفشانی می‌کنند و شهید می‌شوند بدنشان را برای حفاظت از پیامبر اسلام بر روی پیامبر می‌اندازند، پس در هر فرهنگی سه خصوصیت رفتاری، ادراکی و عاطفی باید مشاهده شود.

اشیاء مشخص در فرهنگ شوند، فرهنگ یک پدیده جمعی اشتراکی است زیرا که آن بین مردمی که در آن محیط زندگی می‌کنند مشترک است. هافستد (۱۹۹۰) بیان می‌کند که فرهنگ برنامه جمعی ذهنی است که اعضاء یک گروه یا طبقه را از گروه و طبقه دیگر متمایز می‌سازد.

۲. رابطه فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی

فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی بکار برده می‌شده است. بطور کلی از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه تازه‌ای پدید آمد که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را دربر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است در حالی که عناصر فرهنگی به ضرورت نه منظم هستند و نه با نظم پدید می‌آیند. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی، باورهای راهنماست که بخش احساسی و نانوشته سازمان را نمایان می‌سازد (اسمریج، ۱۹۸۳) فرهنگ سازمانی جنبه‌های نهانی و پنهانی سازمان است که از زیر حرکت می‌کند.

دیل کندی و پیترسون (۱۹۹۸) فرهنگ سازمانی عبارتست از الگوی منحصر بفرد از مفروضات، ارزش‌ها و هنجارهای مشترک که فعالیت‌های جامعه‌پذیری، زبان، سمبل‌ها و عملیات سازمان را شکل می‌دهد، مقصود از آن سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. یک سیستم که اعضاء آن دارای استنباط مشترک از آن هستند (حقیقی، ۱۳۸۳).

فرهنگ ملی همچون کوه یخی است که نوک آن ممکن است در اثر حرارت آب شود اما بخش زیرین آن دست نخورده باقی می‌ماند.

هافستد چهار بعد زیر از فرهنگ را شناسایی و برای آزمون فرهنگ ملی مورد استفاده قرار داده است:

- فاصله قدرت: فاصله قدرت حدی است که افراد، مؤسسات و سازمان‌های کم قدرت می‌پذیرند که قدرت بطور نابرابر توزیع شود. به بیان دیگر فاصله قدرت بر این اشاره دارد که مردم جامعه چقدر احتیاج دارند که به افراد پر قدرت تکیه نمایند. فاصله قدرت این اجازه را به رؤسا می‌دهد تا بر دیگران اعمال قدرت کنند.

- فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی: فردگرایی جامعه‌ای را توصیف می‌کند که در آن فرد مهمترین واحد جامعه محسوب می‌شود. او مسئول کارهای خویش بوده و تشویق می‌شود که آسایش خود را تأمین نماید. آسایش افراد درجه یک فامیل خود را بر دیگران ترجیح می‌دهد. در این فرهنگ‌ها بیشتر بر خودباوری و اصالت فرد تأکید می‌شود و رفاه و سود شخصی و افراد فامیل در درجه اولویت می‌باشد. در فرهنگ خودباوری، بر این کار و دستاوردهای فردی تأکید و حقوق فرد کارکنان در مورد برخورداری از زندگی خصوصی و عقیده شخصی محترم شمرده می‌شود و پیشرفت‌های فردی و موقعیت شخص بالاترین ارزش را دارد. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، گروه مهمترین واحد جامعه محسوب می‌شود و در آن اشخاص پیوندهای عاطفی قوی با هم دارند. گروه‌ها شاید محدود به افراد درجه یک فامیل یا فامیل‌های دورتر نشوند بلکه می‌توانند در برگیرنده کل جامعه نیز باشند. جامعه چین آشکارا ماهیت جمع‌گرایانه دارد گرچه در هر فرهنگی مردم ممکن است به هر روشی، جمع‌گرایی و فراگرایی توجه داشته باشند. اما در غرب تأکید نسبی بر فردگرایی و در شرق بر جمع‌گرایی است (ایتای چیت نک، ۱۹۹۵).

- مردگرایی در مقابل زن‌گرایی: در جوامع مردگرا نقش‌های جنسی خیلی متمایز و آشکار هستند. مردان و زنان جایگاه خودشان را در جامعه پیدا کرده و مرزهای آنها روشن می‌باشند. جوامع زن‌گرا به جوامعی اطلاق می‌شود که نقش‌های جنسی با هم همپوشی دارند و مردان و زنان می‌توانند بدون هیچ مشکلی نقش‌های یکسانی را بر عهده گیرند در سازمان‌های مردسالار ارزش‌های غالب در جامعه عبارتند از پول، موفقیت و چیزهای مادی است از طرفی در سازمان‌های زن‌سالار کیفیت و رفاه افراد بر مقبولات مادی ارجحیت دارند. در فرهنگ مردسالار افراد تمایل به تهور در کارها دارند و رشد اقتصادی اهمیت بیشتری از بقاء محیطی دارد.

- ابهام‌گریزی: میزان و درجه‌ای است که اعضای یک فرهنگ از موقعیت‌های نامشخص و ناشناخته و نامطمئن احساس ترس می‌کنند. این موضوع می‌تواند از طریق سطوح بالای استرس و نیاز زیاد به نقش‌های نوشته و یا نانوشته بیان می‌شود (استوالیس و پنی دیک، ۲۰۰۳). این صفت مشخص‌کننده میزان تحمل مردم یک جامعه از موقعیت‌های

می‌شود. وی با اشاره به فرهنگ‌های متعدد تفاوت‌های ناشی از مدل هافستد، بر این باور است. فرهنگ سازمانی به دلیل اینکه متأثر از فرهنگ جامعه خود است با روش معین نمی‌توان ایجاد تغییر کرد. ضمن اینکه هیچ یک از سازمان‌ها دارای یک وضعیت ثابت نیستند و در ارتباط با تمدن می‌توان گفت که تمدن و فرهنگ رابطه متقابل دارند و از هم متأثر می‌شوند.

✓ همانگونه که لورل گفته است ممکن است فرهنگ ملی تغییر کند اما سرعت این تغییر بسیار کم است اگر چه فرهنگ سازمانی در برابر تغییر آسیب‌پذیر است اما بروز تغییرات در فرهنگ ملی ممکن است چندین نسل طول بکشد. او مدعی شد سازمان‌های کشورهایی که فاصله قدرت در آنها زیاد است معمولاً سلسله مراتب بیشتری دارند، تعداد پرسنل سرپرست در این سازمان‌ها بیشتر است لذا حیطة نظارت بیشتر و تنگ‌تر است و شکل تصمیم‌گیری متمرکزتر است. در کشورهایی با میزان تردیدگریزی بالاتر، سازمان‌ها مقرارت رسمی بیشتری دارند و شایستگی فنی و تخصصی در انتصاب‌ها مهم است. در کشورهایی که روحیه گروه‌گرایی بالاست تصمیم‌گیری گروهی در اولویت است. در کشورهایی با میزان مردم‌سالاری بیشتر، مدیران بیشتر برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده، تلاش می‌کنند تا روابط اجتماعی را تقویت کنند. (اشنایدر و بارسو، ص ۴-۱۳۳، ۱۳۷۹).

در هر حال نکته مهم این است که ویژگی‌های فرهنگ ملی در هر جامعه و محیط بر چگونگی فرهنگ سازمانی در سازمان‌های مستقر در آن جامعه تأثیر می‌گذارند.

۳. کارکردها و نقش‌های فرهنگ سازمانی

پاره ای از کارکردها و نقش‌های فرهنگ سازمانی عبارتند از:

۱. فرهنگ آموختنی و پذیرفتنی است.
۲. فرهنگ برآمد یا دارایی یک واحد اجتماعی است و این دارایی نهانی، ذهنی و آرمانی بوده و یک کلیت را ایجاد می‌کند.
۳. پدیده ذهنی و تصویری بوده، خشنودی‌بخش، یگانه‌ساز، وحدت‌بخش و وحدت‌آفرین است.

نامعلوم، نامشخص و غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد در این نوع فرهنگ افراد خواهان نظم و روشنی در امور هستند. کارکنان معتقد هستند که قوانین و مقررات حاکم بر محیط کار باید کاملاً رعایت شود (ایران‌زاده، ۱۳۷۷).

کار هافستید (۱۹۹۰) نشان می‌دهد که ملل مختلف را می‌توان براساس موقعیت‌شان در یکی از این ابعاد جای دارد با وجود این قرار گرفتن هر جامعه در هر بعدی از مدل نه توصیفی دقیق برای هر شخص، بلکه روند و توصیفی تقریبی است. هافستد براساس چهار بعد از فرهنگ، سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند و اعلام کرد که:

✓ کشورهایی که هم فاصله قدرت زیاد و هم احتیاط‌گریزی و ابهام‌گریزی بالاست سازمان‌ها مکانیکی‌تر هستند (کشورهای آمریکای لاتین).

✓ در کشورهایی که هم فاصله قدرت کم و تردیدگریزی و ابهام‌گریزی کم است سازمان‌ها ارگانیکی‌تر هستند (انگلو ساکسون‌ها).

✓ در جوامعی که فاصله قدرت کم است و احتیاط‌پذیری و ابهام‌گریزی بالاست سازمان‌ها مشارکتی هستند (ژرمن).

در جوامعی که فاصله قدرت بالا اما احتیاط‌گریزی و ابهام‌گریزی کم است سازمان‌ها خانوادگی و قبیله‌ای هستند (آسیا) (هدایتی، ۱۳۸۱).

فرهنگ دارای سطوح متفاوتی است با وجود این هر سطح فرهنگ مستقل از سطح دیگر نیست و با هم در تعامل هستند. نتایج تحقیقات در این زمینه نشان داده است که فرهنگ ملی در مقایسه با فرهنگ سازمانی اثرات بیشتری بر کارکنان دارد البته مورد بالا نیز به صورت مشروط بیان می‌شود. هافستد این نکته را تأکید کرده که فرهنگ ملی می‌تواند بر ارزش‌های کاری و نگرش‌های افراد اثرات جدی بگذارد درواقع اختلافاتی که کارکنان از نظر سن، جنس و تخصص داشتند می‌توانست توجیه‌کننده نوعی رفتار آنان نسبت به آن چیزی باشد که بیشتر بوده است و نتیجه گرفت مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند (رابینز، ۱۳۷۹). بنظر رادریگز (۱۳۸۰) جنبه‌های ارزشی فرهنگ سازمانی به وسیله فرهنگ ملی و جنبه‌های نمادین آن به وسیله سازمان به عنوان ابزار تطبیق‌پذیری نسبت به خواسته‌های محیطی برای تغییر تعیین

۴. فرهنگ سازگاری می‌یابد و فرصت آموختن دیدگاه خود را از پیرامون خود به دست می‌آورد.
۵. فرهنگ ناظر غیرحاضر بر رفتار است ۶. فرهنگ نوعی برنامه‌ریزی جمعی ذهنی است (طوسی، ۱۳۸۴).
۷. فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند.
۸. نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند.
۹. تعهد را در افراد بوجود می‌آورد که فراتر از منافع مشخص است.
۱۰. موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد.
۱۱. فرهنگ تعهد را آسان می‌سازد.
۱۲. فرهنگ مانع دگرگونی، تنوع، گوناگونی و مانع ادغام شدن و پذیرش است.

۱۳. به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب اجزای سازمان را به هم متصل کند.
۱۴. فرهنگ باید متحرک و جنبان باشد فرهنگ بی‌تحرك مانند لوزه است.
۱۵. یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود (رابینز، ۱۳۸۱).

۴. ویژگی‌های فرهنگ سازمانی

۱. فرهنگ ژرف است: اگر فکر کنیم که می‌توان آن را به راحتی تغییر داد و آن یک پدیده سطحی است بدون درنگ شکست خواهیم خورد. توصیه شاین این است که «هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید کار را به عزم گشودن گره‌ای از کار خود سازمان آغاز کنید» فرهنگ به زندگی ما شکل می‌دهد.
۲. فرهنگ گسترده است: ارتباط با رئیس، مشتری، همکاران و همگی نشان از گستردگی فرهنگ است.
۳. فرهنگ پایدار است: اعتقاد به ارزش‌ها و باورها و جلوگیری از سرپیچی از آنها نمایانگر پایداری فرهنگ است.
۴. فرهنگ مهم است: زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی ممکن است پیامدهای پیش‌بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. جدی گرفتن فرهنگ یعنی این که پیش از دست زدن به هر کاری پیامد نیروهای فرهنگی را باید سنجید.

۵. فرهنگ خاصیتی از گروه است: هر گاه در گروه تجربه مشترک کافی گرد آید فرهنگ در آن جوانه می‌زند و این فرهنگ مهم است زیرا برآیند نیروهای عظیم و نهفته‌ای است که رفتار فردی و گروهی را مشخص می‌کند، (ادگارد شاین، ۱۹۸۵).
۶. فرهنگ سیستمی از قوانین غیررسمی است که به افراد یاد می‌دهد که اغلب اوقات چگونه رفتار کنند و احساس بهتری درباره آنچه انجام می‌دهند داشته باشند (دیل و کندی، ۱۹۸۸).
۷. فرهنگ همچون یک موجود زنده است نفس می‌کشد و روح دارد.
۸. پدیده‌ای نامحسوس، ناملموس و تلویحی است.
۹. موجب تضمین بقاء بیرونی، تداوم تاریخی و انسجام درونی می‌شود.

۵. رویکردهای فرهنگ سازمانی

- برای تحلیل فرهنگ دو رویکرد را مورد بررسی قرار می‌دهیم اولین رویکرد، رویکرد کارکردکرای فرهنگ است از دیدگاه اسمریچ (۱۹۸۳) در رویکرد کارکردکرای، ضمن آنکه فرهنگ بطور وسیع با جوانب نمادی زندگی سازمانی همچون کدهای پوشش، زمان معیار و رفتارهای ارزشمند ارتباط دارد. آن همچنین به عنوان پتانسیل قابل مدیریت نیز نگریسته می‌شود که می‌توان آن را مدیریت کرد در این مفهوم مدیران می‌توانند بطور مستقیم بر باورها، ارزش‌ها و حوادث اجتماعی تأثیر بگذارند کار پیتر زواترمن نمونه‌ای از رویکرد کارکردگراست.
- دومین رویکرد، رویکرد تفسیری از فرهنگ است. از این دیدگاه فرهنگ مجموعه‌ای از ذخایر دانشی است که در سازمان وجود دارد و افراد برای درک وقایع اجتماعی متفاوتی که در سازمان اتفاق می‌افتد از آن استفاده می‌کنند از این دیدگاه فرهنگ بطور ویژه قابل مدیریت نیست زیرا ذخایر دانشی سازمان بطور عمیق با باورها و اعتقادات گره‌خورده است و احتمالاً نیز بطور ناخودآگاه به آنها دسترسی نداشته باشیم.
- دیل و کندی (۱۹۹۸) معتقدند که فرهنگ سازمانی قوی دارای باورهای کیفی صورت‌بندی شده آشکاری است که عادات و رسوم قوی را تقویت می‌کند. عادات و رسوم سازمان این است که افراد خیلی مهم هستند و تمام شعارها و اسطوره‌ها را کارکنان

کانال‌های رسمی سازمانی یا ارتباطات غیررسمی کارکنان با همدیگر باشد. شرکت‌های موفق در تضمین ارزش‌ها و باورهای موفقیت‌آمیز سخت تلاش می‌کنند. موفقیت آنها آگاهانه در کل سازمان بوسیله سیستم ارتباطی غیررسمی و رسمی سازمان صورت‌بندی و تنظیم می‌شود. این بدین معناست که همیشه شایعات و سخن‌چینی در سازمان وجود دارد و از این فرآیند می‌توان در جهت ترقی و پیشرفت شرکت استفاده نموده.

یکی دیگر از تلاش‌های جامع برای تحلیل سازمان استفاده از رویکرد تفسیری شاین (۱۹۸۵) است او می‌خواست بطور واضح توضیح دهد که فرهنگ چیست و چگونه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. تعریف شاین از فرهنگ عبارت از یکسری نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورهایی است که در هر سازمانی وجود دارد و به عنوان راهنمای عمل توسط کارکنان بکار برده می‌شوند. شاین همگام با سایر مؤلفان پیشنهاد کرده است که فرهنگ ممکن است در سه سطح مورد تحلیل قرار گیرد که عبارتند از:

✓ دانش سطحی و روزانه: که شامل حالات، صفات ملموس فرهنگ، همچون روش‌های ارتباطات، ترتیبات ساختاری، کدهای پوشش و لباس‌ها و غیره است.

✓ قانونگذاری روزانه: اشاره به شیوه‌های می‌کند که کارها در اینجا انجام می‌شوند و در ارتباط با زبان معیار و رفتارهایی است که به عنوان روش‌های مناسب مورد قبول هستند و مردم موقع ارتباط با دیگران بدان شیوه و رفتار عمل می‌نمایند.

✓ استنباطات اساسی: شامل جوانب ناملموس فرهنگ همچون باورهایی است در این ارتباط که وظایف چگونه انجام شوند، طبیعت و واقعیت درونی و سرشت افراد چگونه است. آنها استنباطات اساسی هستند که به عنوان راهنماهای قوی برای عمل بکار برده می‌شوند و بطور عمیق مورد بحث قرار می‌گیرند (استوالیس و پنی‌دیک، ۲۰۰۳).

۵. مزایا و معایب رویکردهای کارکردگرایی و تفسیری فرهنگ

یکی از مزایای تحلیل کارکردگرایی فرهنگ این است که به مدیران امکان بررسی چگونگی رویکرد مدیریت فرهنگی را فراهم می‌سازد. دوماً، رویکرد کارکردگرا پیشنهاد می‌کند مدیریت خود در ترقی و توسعه فرهنگ قوی نقش کلیدی داشته باشد. بنابراین مهارت‌های رهبری در توانمندسازی فرهنگ‌ها و

سازمان پذیرفته و بر آنها ایمان دارند. دیل و کندی پنج عنصر کلیدی را در توسعه فرهنگ قوی تعیین کرده‌اند که عبارت از:

۱. محیط تجاری: دیل و کندی (۱۹۹۸) به این بحث پرداختند که موفقیت تجاری را می‌توان از طریق توسعه فرهنگی قوی تقویت کرد. برای نیل به موفقیت باید نسبت به کسب بصیرت‌ها و عملیات لازم اقدام نمایند. داشتن بهترین بصیرت‌ها و عمل به آنها جزو ارزش‌های خوب سازمان‌های متعالی است. سازمان‌ها و شرکت‌های موفق تمایل دارند در محیط‌های تجاری و شغلی اثربخش ظاهر شوند.

۲. ارزش‌ها: عقاید و دیدگاه‌هایی هستند که اعضاء نسبت به سازمان دارند دیل و کندی بر این باورند که یک فرهنگ قوی، موافقت گسترده‌ای روی ارزش‌های کلیدی سازمانی نشان می‌دهد. سازمان‌های متعالی دارای ارزش‌های خوب و واضحی هستند که به کارکنان آموزش می‌دهند که چگونه موفقیت قابل دستیابی است. بنابراین برای نیل به موفقیت باید بصیرت‌ها و بینش‌های جدید را سازمان‌ها به عنوان، ارزش‌ها درک کنند و به عنوان یک ارزش به بصیرت‌ها و بینش‌های برتر عمل نمایند. عمل براساس بصیرت یک ارزش مطلوب در سازمان‌های برتر شناخته می‌شود.

۳. قهرمانان: قهرمانان افرادی هستند که مصرف و نمونه ارزش‌های یک سازمان هستند. این قهرمانان با داستان‌ها و اساطیر سازمان مشهور می‌شوند. سازمان‌های موفق دارای مدل‌های نقشی موفق هستند. این مدل‌های رفتاری و قهرمانان الگوی کاملی از فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشند و این الگوها و قهرمانان علاقمند هستند که بخاطر انجام عملیات حیاتی در سازمان مشهور شوند.

۴. آداب و رسوم: مراسمی هستند که از طریق آنها سازمان‌ها برای ارزش‌های خود جشن می‌گیرند. سازمانی که برای نوآوری ارزش قابل است ممکن است راهی تشریفاتی برای پاداش دادن به ایده‌های نوین ادامه دهد. به نظر دیل و کندی، یک فرهنگ قوی، آئین و رسومی را ارائه می‌دهد که اهمیت ارزش‌های سازمانی را در ذهن کارکنان تقویت می‌کند.

۵. شبکه فرهنگی: سیستم ارتباطی است که از طریق آن ارزش‌های فرهنگی پایه‌گذاری و تقویت می‌شوند. در یک فرهنگ قوی، این شبکه برای تبلیغ ایده‌های متداول در ارزش‌های فرهنگی مؤثر خواهد بود. شبکه فرهنگی می‌تواند مرکب از

انتقال آنها و توسعه مشاغل نقش اساسی و محوری را دارند. بنابراین مشکلی که از رده خارج شده است ممکن است با آوردن رهبری مستعد دوباره برای شرکت سودبخش باشد، اگر چه رویکرد کارکردگرا در زمینه‌هایی مورد نقد قرار گرفته است.

اولاً: مؤلفانی همچون دیل و کندی به احتمال در بیان اینکه یک سازمان بطور واقعی می‌تواند دارای یک سری ارزش‌های قوی باشد غلو می‌کنند. اکثر پژوهش‌های آنها مبتنی بر مصاحبه با مدیران ارشد می‌باشند آنها ادراک و باورهای کارکنان دیگر را مورد توجه قرار نداده‌اند و فرهنگ‌ها و سازمان‌ها بندرت با هم همگون هستند که بتوان نتایج پژوهش‌ها را به تمام سازمان‌ها تعمیم داد. درواقع به احتمال قوی سازمان‌های بزرگتر از چندین خرده فرهنگ تشکیل شده باشند که تعدادی از آنها ممکن است شامل باورها و ارزش‌های رقابتی باشند (اسمریج، ۱۹۸۳).

دوماً: فرآیند مدیریت فرهنگ، به عنوان یک وظیفه نسبتاً پیشرونده شناخته شده است اگر چه تأکید کندی بر مدیرانی است که دارای مهارت‌های خوب رهبری هستند با وجود این تعدادی از مؤلفان بحث کرده‌اند که چیزی که دیل و کندی تعیین و توصیف کرده‌اند فرهنگ سازمانی نبوده است بلکه تصویری همکارانه بوده است و ارزش‌های تدوین شده تصویر کاملی از مأموریت سازمان را به ما ادامه می‌دهند که در برگیرنده کل سازمان و کارکنان است.

سرانجام ایده فرهنگ همکارانه، همانگونه که بوسیله کارکردگرایان بسط داده شده به عنوان هوس مدیریتی مورد نقد قرار گرفته است که جدا از افزایش تعهد در کارکنان، نوعی بدگمانی به اهداف مدیریتی را ایجاد می‌کند.

در ارتباط با رویکرد تفسیری فرهنگ می‌توان گفت که گونه‌شناسی شاین یکی از روش‌های تحلیل فرهنگ سازمانی است که دارای مزایایی همچون سیستمی و منطقی بودن می‌باشد و در عین حال به اندازه کافی جامع و قابل درک است که در هر سازمانی به هر اندازه‌ای تقریباً از آن می‌توان استفاده کرد و علاوه بر این گونه‌شناسی او فوق‌العاده برای درک سازمان در هر دو سطح کلان و خرد سازمان بسیار مناسب و مفید می‌باشد.

برخلاف رویکردهای کارکردگرا، رویکردهای تفسیری، سعی در تغییر و یا مدیریت فرهنگ نیستند، اما سعی در درک و فهم سازمان در سطح کاملاً عملکردی هستند.

یکی از محدودیت‌ها و موانع رویکردهای تفسیری آن است که بطور کامل و دقیق توضیح نمی‌دهند که ارزش‌ها و نگرش‌هایی که فرهنگ سازمان را شکل می‌دهند از کجا نشأت می‌گیرند. از دیدگاه کارکردگرایان (قویس و بیر، ۱۹۹۱). با وجود این، این نقطه‌نظر ممکن است دارای اعتبار واضح باشد که سازمان‌ها دارای جوانب مشترک فرهنگی هستند (هافستید و همکاران، ۱۹۹۰). ضعف دیگر رویکرد تفسیری دید محدود آن می‌باشد که خیلی تمرکزگراست.

۶. کارگردانی فرهنگ

در اینکه فرهنگ سازمانی را می‌توان تغییر و کارگردانی کرد و آن را در راه دگرگونی و بالندگی سازمان بکار برد نظرهای گوناگون وجود دارد:

۱. گروهی از هواداران فرهنگ سازمانی آنرا کلید پدید آوردن تعهد، بهره‌وری و سودآوری می‌دانند. آنان بر این باورند که فرهنگ را می‌توان و برآستی باید اداره و کارگردانی کرد.

۲. گروهی دیگر سخن گفتن درباره کارگردانی و فرهنگ سازمانی را خنده‌آور و بیهوده می‌دانند بنظر اینان فرهنگ را نمی‌توان هدایت کرد و پدید آورد. فرهنگ خود پدید می‌آید رهبران فرهنگ را نمی‌آفرینند بلکه اعضای سازمان به پدید آوردن آن دست می‌زنند زیرا که فرهنگ نمایشی از نیازهای ژرف مردم است.

۳. در همین حال، گروهی دیگر به کارگردانی فرهنگ سازمانی خرده گرفته و آن را کاری خلاف اخلاق بشمار آورده‌اند. اینان بر این باورند که سفارش‌ها و دستورهای کار بر کارگردانی فرهنگ سازمانی از راهنماهای استوار و درست در زمینه پیوند یا بکارگماری مردمان برخوردار اندک دارند.

اما نظر نگارنده بر این است که رهبرانی که فرهنگ می‌آفرینند بیشتر بنیانگذاران یا کارآفرینان سازمان هستند. با این اعتقاد در ذیل به مراحل ایجاد فرهنگ و فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی اشاره می‌شود:

۶. مراحل ایجاد فرهنگ سازمانی

هر وقت گروهی دور هم جمع شوند فرهنگ خودبخود پدید می‌آید یعنی فرهنگ هم از پایین (افراد) و هم از بالا (مدیران) ساخته می‌شود. مؤسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی را دارند. آنان درباره موجودیت سازمانی که تأسیس می‌کنند و این که آیا باید چه بشود نظر مشخص مأموریت معینی دارند معمولاً هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود و مؤسسان یا بنیانگذاران آن می‌توانند دیدگاه، باورها و یا اسطوره‌ها و نظر خود را بر اعضای سازمان تحمیل کنند و یا آن را در قالب فرهنگ در افراد ایجاد کنند که دارای مراحل زیر است.

۱. تعیین آرمان‌ها، آرزوهای بلند، ارزش‌ها، باورها از سوی مدیریت سازمان.

۲. بحث و نظر درباره آرمان‌های تهیه شده در شورای

مدیران ارشد میانی.

۳. نتیجه کار مدیران ارشد و شورای مدیران میانی برای

اظهارنظر کارشناسان به منظور اصلاح، غنی‌سازی، تغییر یا رد

مطالب تهیه شده ارسال می‌شود.

۴. نظر کارشناسان اخذ شده و مجدداً نتیجه در شورای

مدیران ارشد طرح می‌گردد و حاصل کار برای اظهارنظر جامعه

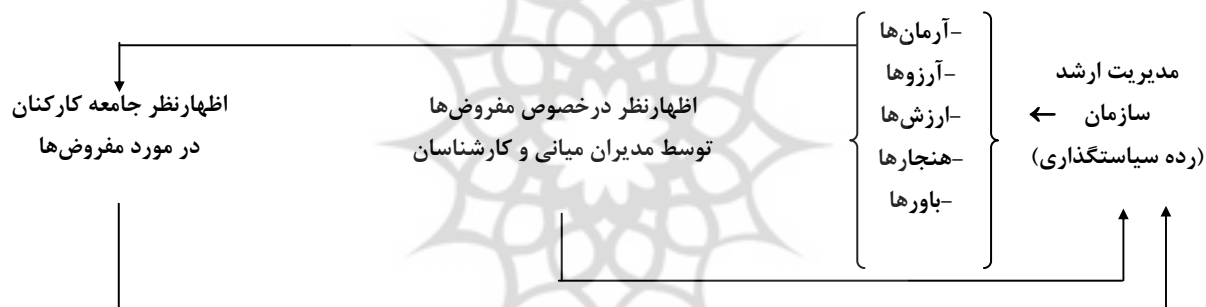
کارکنان ارسال می‌گردد.

۵. نظر جامعه کارکنان در تهیه متن نهایی سند فرهنگ

سازمانی ادغام می‌شود.

۶. سند نهایی فرهنگ بر آن اساس تهیه می‌شود که

مراحل فوق در نمودار ذیل نشان داده شده است.



نمودار ۲: مراحل تدوین سند نهایی فرهنگ سازمانی سند فرهنگ سازمانی (طوسی، محمدعلی، ۱۳۸۳)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۷. فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی

مدیریت فرهنگ سازمانی، دائماً به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و درصد تغییر فرهنگ موجود، و توسعه و پرورش ارزش‌ها و باورهای رفتاری مطلوب می‌باشد. در زیر شرح مختصری پیرامون مراحل فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی آورده شده است:

(الف) شناسایی فرهنگ موجود سازمانی: با استفاده از ابزارهای مختلف مثل مصاحبه و پرسش از مدیران و کارشناسان می‌توان جوانب مثبت و منفی فرهنگ سازمانی را شناسایی کرد.

(ب) شناسایی فرهنگ مطلوب: الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب متکی و گرفته شده از اعتقادات آن جامعه یا مدیران آن سازمان می‌باشد که البته متأثر از نوع جهان‌بینی آنان است.

(ج) مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی: پس از شناسایی فرهنگ مطلوب باید نسبت به آگاه نمودن افراد سازمان و مدیران و اعضای دیگر سازمان از فرهنگ مطلوب

اقدام شود و نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود به اطلاع مدیران بخش‌ها و اعضای سازمان برسد. هر چه این آگاهی در مدیران بیشتر باشد اقدام به تغییر ارزش‌ها، الگوها، توسعه ارزش‌ها و الگوهای رفتاری مطلوب موفق‌تر خواهد بود.

(د) تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی: مهمترین و حساس‌ترین مرحله فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی، مرحله تغییر فرهنگ سازمانی است که زمان زیادی می‌برد

(ه) ارزیابی برنامه‌های تغییر فرهنگ سازمانی: به این علت که تغییر فرهنگ سازمانی زمان‌بر است، باید هنگام اقدام به این کار پس از هر دوره اقدامات، نسبت به بررسی و ارزیابی کارهای انجام شده اقدام نمود.

(و) حفظ و حمایت فرهنگ سازمانی: اگر فرهنگ سازمانی موردنظر بدست آمد، باید در حفظ و حراست از آن کوشا بود و راه این امر نیز طراحی نظام سازمانی متناسب با فرهنگ سازمانی مطلوب می‌باشد که بطور خلاصه مراحل شش‌گانه مدیریت فرهنگ سازمانی در نمودار



نمودار ۳: فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی

(حقیقی و همکاران، ۱۳۸۲)

نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی جوینبار زیرگذری است از هنجارها، ارزش و باورها، رسم‌ها و تشریفات که در طول زمان در حالی که مردم با هم کار می‌کنند و دشواری‌ها را می‌گشایند و با چالش‌ها روبرو می‌شوند پدید می‌آید.

تفاوت‌های موجود در فرهنگ‌های ملی بیشتر ناشی از تفاوت‌های موجود در ارزش‌ها و باورهای مقبول آن فرهنگ‌هاست در حالی که تفاوت‌های موجود در فرهنگ سازمانی بیشتر ناشی از روش‌ها و وجود تفاوت‌ها در تجربیات جامعه‌پذیری است.

اگر بتوانیم رفتارمان را به دلیل مشاهده دیگران و نظارت آنان تغییر و یا کنترل نمائیم گوئیم فرهنگ ناظر غیرحاضر است.

فرهنگ سازمانی اهمیت ویژه دارد زیرا که مبانی فرهنگی، استراتژی‌ها، اهداف و روش‌های کار در سازمان را معین می‌کند

یک سازمان با رقبای بسیار زیاد، نیاز به توسعه فرهنگی دارد که بتواند نقطه‌نظرات رقبا را درک کرده آنها را شناخته تا در صحنه عمل بتواند بطور موفقیت‌آمیز خود را از رقبا متمایز سازد و از آنها پیشی بگیرد.

سازمان‌های موفق مناسک، آداب و رسوم و رویدادهایی را پرورش می‌دهند که ارزش‌های سازمانی را تقویت می‌نمایند.

ارزش‌ها و نگرش‌های سازمان توسط مؤسسات و بنیانگذاران سازمان طراحی و توسعه می‌یابند و کارکنان نیز از آن ارزش‌ها و نگرش‌ها پیروی و یا آن را اصلاح می‌نمایند.

از تعامل و تلفیق فرهنگ نیروی انسانی و فرهنگ مدیریت، فرهنگ سازمان بوجود می‌آید و مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند در پدید آوردن و هدایت فرهنگ سازمانی نقش کوشا داشته باشند. آنان می‌توانند فرهنگ‌های سازمان خود را پدید آورند حفظ کنند دگرگون سازند یا یکپارچه نمایند.

نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی، زمانی احساس می‌شود که احتیاج شدید و مبرمی به تغییر استراتژیک در سازمان بوده و آن تغییر با فرهنگ سازمان در تضاد باشد که از آن به عنوان «تحول فرهنگی» در سازمان نام برده شده است.

- ✓ چون فرهنگ امری پذیرفتنی و یادگرفتنی است و مردم آن را پذیرفته‌اند در مورد فرهنگ‌ها نباید قضاوت ارزشی کرد که فرهنگی خوب و یا بد می‌باشد.
- ✓ مدیران سازمان‌ها بنحوی فرهنگ سازمانی را مدیریت و کارگردانی کنند که عناصر مضر فرهنگی به تدریج حذف و یا اصلاح و عناصر مفید فرهنگی شناسایی و تقویت شوند.
- ✓ مدیران سازمان‌ها با آگاهی از خرده فرهنگ‌ها در داخل سازمان از آنان به عنوان یک فرصت استفاده نمایند.
- ✓ به خرده فرهنگ‌هایی که در سازمان مفید و مناسب می‌باشند اجازه رشد داده شود.
- ✓ مدیران ارشد سازمان‌ها چشم‌انداز مدیریت استراتژیک فرهنگ ملی و سازمانی را طراحی و تدوین و براساس آن، برنامه‌ریزی استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی لازم صورت پذیرد.
- ✓ ارزش‌ها، اسطوره‌ها، نمادها، باورهای مفید سازمانی مستند شوند و در صورت نیاز اصلاحات لازم به تدریج در آنها صورت پذیرد.
- ✓ برای مدیریت خرده فرهنگ‌ها در داخل سازمان‌ها زبان مشترکی ایجاد شود.
- ✓ انسجام درونی لازم در فرهنگ سازمانی برای رقابت‌پذیری و بقاء بیرونی در عرصه رقابت و مقابله با چالش‌ها ایجاد شود.
- ✓ عناصر مفید اشتراکی فرهنگ شناسایی و به نسل جدید انتقال داده شود.

منابع

- ایران‌زاده، سلیمان (۱۳۷۷)، مدیریت فرهنگ سازمانی، تهران، انتشارات نیکنام، چاپ اول.
- اشپینگر، اسوالد (۱۳۶۹)، فلسفه سیاست، مترجم: هدایت‌ا... فروهر، وزارت فرهنگ و ارشاد.
- جعفری، محمدتقی (۱۳۷۶)، پلورالیزم دینی، انتشارات بی جا.
- حقیقی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه

Study Across, Twenty cases"
Administrative science Quarterly Vol,
۳۵.

Rita Mei ching Ng (۱۹۹۸) Culture a
factor in Management: The Case of the
peoples' Republic of China,
International Journal of Management.

Smircichl, L (۱۹۸۳) Concepts of Culture &
Organizational Analysis. Adminstrative
Science Quarterly.

Schein E (۱۹۹۹) Organizational Culture &
leadership. Jossey Bass.

Skinner, B (۱۹۷۴) About Behaviourism.
New York.

Steve Ellis & penny Dick (۲۰۰۳)
Introduction to Organizational Behaviour.
MC Grew-Hill Education.

Trice & H.M & Beyer, J. M (۱۹۹۱) Cultural
Leadership in organizations, Organization
science.

French. W. & Bell.C (۱۹۹۵)
Organizational Development Behavioral
science Interventions for organization
Improvement.

Trice, H.M.C Beyer, J. M (۱۹۹۱) Cultural
Leadership in Organizations, organization
science.

- رابینز، استیفان (۱۳۸۱)، مبانی رفتار سازمانی، مترجم: علی
پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های
فرهنگی.

- رادریگز، کارل (۱۳۸۰)، مدیریت در عرصه بین‌المللی، مترجم:
شمس‌السادات زاهدی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات
صفار.

- سوزان سی اشنایدر، لوی بارسو (۱۳۷۰)، مدیریت در پهنه
فرهنگ‌ها، مترجم: دکتر سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، تهران،
دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲)، فرهنگ سازمانی، تهران، مرکز
آموزش مدیریت دولتی.

- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۳)، جزوه کلاسی، مقطع دکترای
تخصصی، دانشگاه آزاد اسلامی.

- قراگوزلو، محمد (۱۳۸۲)، چیستی فرهنگ و تمدن، ماهنامه
اطلاعات سیاسی- اقتصادی، تهران، مؤسسه اطلاعات، شماره
پنجم و ششم.

- مشبکی، اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل
کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی، تهران، انتشارات ترمه.

- محمودی بختیاری، علیقلی (۱۳۵۸)، زمینه فرهنگ و تمدن
ایران، نگاهی به عصر اساطیر، تهران، شرکت افست.
- هدایتی، سیدهاشم (۱۳۸۱)، ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ
سازمانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۲۶.

Deal. T. & Kennedy. A (۱۹۹۸) Corporate
cultures: The Rites & Rituals of Corporate
life.
London: penguin.

Deal. T. & Kennedy. A (۲۰۰۰) The New
Corporate Culture: Revitalizing the
Workplace After down Sizing, London:
Texeve.

Hofstede (۱۹۹۷) Culture & Organization.
MG. Grow-Hill.

Hofsted (۱۹۹۰) Measuring Organizational
Cultures: "A Qualitative & Quantitive

فهرست مطالب کتب تحقیق در عملیات



تاریخ انتشار: ۱۳۸۳

قیمت: ۴۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

- ◆ فصل اول: فرآیند مدلسازی برنامه ریزی خطی (بهینه سازی ریاضی)
- ◆ فصل دوم: مدل‌های بهینه سازی در صنایع شیمیایی و پالایش
- ◆ فصل سوم: مدل‌های بهینه سازی در صنایع داروئی و غذایی
- ◆ فصل چهارم: مدل‌های بهینه سازی در کشاورزی، جنگلداری و دامپروری
- ◆ فصل پنجم: مدل‌های بهینه سازی در امور سرمایه گذاری
- ◆ فصل ششم: مدل‌های بهینه سازی در معدن و استخراج مواد
- ◆ فصل هفتم: مدل‌های بهینه سازی در برنامه ریزی نیروی انسانی
- ◆ فصل هشتم: مدل‌های بهینه سازی در تبلیغات و بازاریابی
- ◆ فصل نهم: مدل‌های بهینه سازی در صنعت
- ◆ فصل دهم: مدل‌های بهینه سازی در حمل و نقل
- ◆ فصل یازدهم: مدل‌های بهینه سازی در امور تحصیلی، آموزشی و تحقیقاتی