



شناخت فرهنگ ملی و مدیریت فرهنگ سازمانی

دکتر اسدالله خدیوی *

چکیده:

همچنان که 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 از 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، فرهنگ سازمانی، ویژگی‌ها، نقش‌ها و ابعاد آن بحث شود و سپس اجمالا به فرهنگ ملی و رویکردهای فرهنگ سازمانی و چگونگی شکل‌دهی و کارگردانی فرهنگ سازمانی نیز اشاره می‌گردد.

مقدمه

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 به خود گرفته است.

انسان پیش از ورود به عرصه تمدن کشاورزی و پیش از ایجاد شهرها با آن که 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 نبشته‌ها ارتباط مناسب با دیگران برقرار



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 آیین‌ها 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 به وسیله فرهنگ جامعه خود موجودی اجتماعی می‌شود. فرهنگ یک کلیت یکپارچه، به هم پیوسته و منطقی است و این مجموعه چنان به هم پیوند خورده است که منطقی است و منطقی‌اش عمل به آن است.

فرهنگ چیزی است که یک گروه آن را برای بقای بیرونی و یکپارچگی درونی می‌آموزد و به دیگران می‌آموزاند، انگاره‌ای از پیش فرض‌های مشترک است که یک گروه برای حل مسائل انطباق با محیط خارجی و انسجام داخلی آن را یاد می‌گیرد و به اندازه‌ای نتیجه‌بخش بوده و بتواند معتبر باشد

آدکار دین شاین^۱ (۱۹۹۹) فرهنگ چیزی است که یک گروه آن را برای بقای بیرونی و یکپارچگی درونی می‌آموزد و به دیگران می‌آموزاند، انگاره‌ای از پیش فرض‌های مشترک است که یک گروه برای حل مسائل انطباق با محیط خارجی و انسجام داخلی آن را یاد می‌گیرد و به اندازه‌ای نتیجه‌بخش بوده و 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 مسایل، به مرور زمان، تا جایی بالا می‌برد که موجودیت بیرونی آن را از طریق ایجاد انسجام و یکپارچگی درونی تثبیت می‌کند. از نظر شاین^۱ هر فرهنگی دارای سه لایه می‌باشد: یکی دیگر از تلاش‌های جامع برای تحلیل سازمان استفاده از رویکرد تفسیری شاین (۱۹۸۵) است. او می‌خواست به طور واضح توضیح دهد که فرهنگ چیست و چگونه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. تعریف شاین^۱ از فرهنگ عبارتند از یک سری نگرش‌ها، ارزش‌ها

فرهنگ:

فرهنگ به ویژگی‌های تمدن، جامعه یا گروهی خاص اشاره دارد که این ویژگی‌ها و مشخصه‌ها متمایزکننده آنها هستند. فرهنگ رفتار مردمی است که در آن زندگی می‌کنند 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.

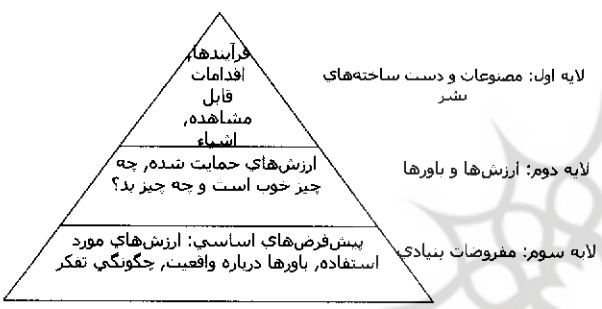
ب) در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم شناسان مورد مطالعه قرار گرفته است که در نظر آنان فرهنگ به آفریده‌های اندیشه، عادات و اشیای مادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگار پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید. در معنای نخست بحث از جدایی انسان با انسان است در حالی که در معنای دوم جدایی بین انسان 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 این رو 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. «فرنج‌وبل» (۱۹۹۵) معتقد است که یک سازمان مثل کوه یخ است که نامرئی است 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^۲ گروه فرهنگ را نظامی از معانی می‌داند که به گونه‌ای آشکار و جمعی در یک گروه معین و در زمان مشخص پذیرفته شده و بر پایه 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 معنی بخش هستی انسان است. فرهنگ پناهگاه روانی- اجتماعی



بنیادین است که معروف ترین و جامع ترین 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 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 به کار برده می‌شوند و به طور عمیق مورد بحث قرار می‌گیرند که در نمودار ذیل لایه‌هایی را که آدگارد شاین^۱ مطرح کرده آورده شده است:

براساس نظر آدگارد شاین^۱ می‌توان گفت که هر فرهنگی دو ماموریت اساسی دارد:



الف) انسجام درونی
ب) بقای 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. 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 می‌گشایند با چالش‌ها روبه‌رو 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 اشیای مشخص در فرهنگ شوند. فرهنگ یک پدیده جمعی اشتراکی است زیرا که آن بین مردمی که در آن محیط زندگی

و باورهایی است که در هر سازمانی وجود دارد و به عنوان راهنمای عمل توسط کارکنان به کار برده می‌شوند. شاین^۱ همگام با سایر مولفان پیشنهاد کرده است که فرهنگ ممکن است در سه سطح مورد تحلیل قرار گیرد که عبارتند از:

الف) دست ساخته‌های در خور رویت (دانش سطحی و روزانه): 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 به وجود می‌آیند و به افراد تازه وارد نیز آموزش داده می‌شوند. به عبارت دیگر این سطح شامل حالات، صفات ملموس فرهنگ، همچون روش‌های ارتباطات، ترتیبات ساختاری، کدهای پوشش و لباس‌ها و غیره است. (استوالیس و پنی دیک، 2003).

ب) ارزش‌ها و باورها (قانونگذاری روزانه): نحوه قضاوت

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 اشیای مشخص در فرهنگ شوند

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 تجربه 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. اشاره به شیوه‌هایی 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 رفتار عمل می‌نمایند. (استوالیس و پنی دیک، 2003)

ج) مفروضات بنیادی: لایه سوم شامل پیش فرض‌های



این باور است. فرهنگ سازمانی به دلیل این که متأثر از فرهنگ جامعه خود است با روش معین نمی توان ایجاد تغییر کرد. ضمن این که هیچ یک از سازمان ها دارای یک وضعیت ثابت نیستند و در ارتباط با تمدن می توان گفت که تمدن و فرهنگ رابطه متقابل دارند و از هم متأثر می شوند. تفاوت های موجود در فرهنگ های ملی بیشتر ناشی از تفاوت های موجود در ارزش ها و باورهای مقبول آن فرهنگ هاست در حالی که تفاوت های موجود در فرهنگ سازمانی بیشتر ناشی از روش ها و وجود تفاوت ها در تجربیات جامعه پذیری است.

همان گونه که گورل^۱ گفته است ممکن است فرهنگ ملی تغییر کند اما سرعت این تغییر بسیار کم است اگرچه فرهنگ سازمانی در برابر تغییر آسیب پذیر است اما بروز تغییرات در فرهنگ ملی ممکن است چندین نسل طول بکشد. او مدعی شد سازمان های کشوری که فاصله قدرت در آنها زیاد است معمولاً سلسله مراتب بیشتری دارند. تعداد پرسنل سرپرست در این سازمان ها بیشتر است. لذا حیطة نظارت بیشتر و تنگ تر است

ممکن است فرهنگ ملی تغییر کند اما سرعت این تغییر

بسیار کم است اگرچه فرهنگ سازمانی در برابر تغییر

آسیب پذیر است اما بروز تغییرات در فرهنگ ملی

ممکن است چندین نسل طول بکشد

و شکل تصمیم گیری متمرکزتر است. در کشورهایی با میزان تردید گریزی بالاتر، سازمان ها مقررات رسمی بیشتری دارند و شایستگی فنی و تخصصی در انتصاب ها مهم است. در کشورهای که روحیه گروه گرایی بالاست تصمیم گیری گروهی در اولویت است. در کشورهایی با میزان مردم سالاری بیشتر، مدیران بیشتر برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف تعیین شده، تلاش می کنند تا تقویت روابط اجتماعی (اشنایدر و بارسو، ص ۱۳۳-۴، ۱۳۷۹). هافستید^۲ 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، موسسات و سازمان های کم قدرت می پذیرند که قدرت به طور 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 روسا می دهد تا بر دیگران اعمال قدرت کند.

می کنند مشترک است. هافستید (۱۹۹۰) بیان می کند که فرهنگ برنامه جمعی ذهنی است که اعضای یک گروه یا طبقه را از گروه و طبقه دیگر متمایز می سازد.

رابطه فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی:

فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شده است. به طور کلی از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه تازه ای پدید آمد که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و ترتیب است درحالی که عناصر فرهنگی به ضرورت نه منظم هستند و نه با نظم پدید می آیند. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش های کلیدی، باورهای راهنماست که بخش احساسی و نانوشته سازمان را نمایان می سازد. (اسمریچ، ۱۹۸۳) فرهنگ سازمانی جنبه های نهادی و پنهانی سازمان است که از زیر حرکت می کند. دویل^۳ و پیترسون^۴ (۱۹۹۸) فرهنگ سازمانی جوینار زیرگذری است از هنجارها، ارزش و باورها، رسم ها و تشریفات که در طول زمان در حالی که مردم با هم کار می کنند و دشواری ها را می گشایند و با چالش ها روبه رو می شوند پدید می آید. فرهنگ سازمانی عبارت است از الگوی منحصر به فرد از مفروضات، ارزش ها و هنجارهای مشترک که فعالیت های جامعه پذیری، زبان، سمبل ها و عملیات سازمان را شکل می دهد، مقصود از آن سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. یک سیستم که اعضای 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 می ماند. 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 می شود. هافستید این نکته را تاکید کرده که فرهنگ ملی می تواند بر ارزش های کاری و نگرش های افراد اثرات جدی بگذارد. در واقع اختلافاتی که کارکنان از نظر سن، جنس و تخصص داشتند می توانست توجیه کننده نوعی رفتار آنان نسبت به آن چیزی باشد که بیشتر بوده است. او نتیجه گرفت مدیران و کارکنان از چهار بعد فرهنگ ملی با هم تفاوت دارند (رابینز، ۱۳۷۹). به نظر رادریگر (۱۳۸۰) جنبه های ارزشی فرهنگ سازمانی به وسیله فرهنگ ملی و جنبه های نمادین آن به وسیله سازمان به عنوان ابزار تطبیق پذیری نسبت به خواسته های محیطی برای تغییر تعیین می شود. وی با اشاره به فرهنگ های متعدد تفاوت های ناشی از مدل هافستید بر



۱- کشورهای که هم فاصله قدرت زیاد و هم احتیاط‌گریزی و ابهام‌گریزی بالاست سازمان‌ها مکانیکی‌تر هستند (کشورهای لاتین).

۲- در کشورهای که هم فاصله قدرت کم و تردید‌گریزی و ابهام‌گریزی کم است سازمان‌ها ارکانیکی‌تر هستند. (انگلو ساکسون‌ها).

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

۴- در جوامعی که فاصله قدرت بالا اما احتیاط‌گریزی و ابهام‌گریزی کم است سازمان‌ها خانوادگی و قبیله‌ای هستند (آسیا) (هدایتی، 1381)

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 تاثیر می‌گذارند.

کارکردها و نقش‌های فرهنگ سازمانی:

۱- فرهنگ آموختنی و پذیرفتنی است.

۲- فرهنگ برآمد یا دارای یک واحد اجتماعی است و این دارای نهانی، ذهنی و آرمانی بوده و یک کلیت را ایجاد می‌کند.

۳- پدیده ذهنی و تصویری بوده، خشنودی بخش، یگانه ساز، وحدت بخش و وحدت آفرین است.

۴- فرهنگ سازگاری می‌یابد و فرصت آموختن دیدگاه خود را از پیرامون خود به دست می‌آورد.

۵- فرهنگ ناظر غیرحاضر بر رفتار است: اگر بتوانیم رفتارمان را به دلیل مشاهده دیگران و نظارت آنان تغییر و یا کنترل نماییم گوئیم فرهنگ ناظر غیرحاضر است.

۶- فرهنگ نوعی برنامه‌ریزی جمعی ذهنی است (طوسی، 1384)

۷- فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است یعنی سازمان‌ها را از هم تفکیک می‌کند.

۸- نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند.

۹- فرهنگ تعهد را آسان می‌سازد و آن را در افراد به وجود می‌آورد.

۱۰- موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌گردد.

۱۱- فرهنگ مانع دگرگونی، تنوع، گوناگونی و مانع ادغام شدن و پذیرش است.

۱۲- به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارایه استانداردهای مناسب اجزای سازمان را به هم متصل کند.

۱۳- فرهنگ باید پر جوش و فعال باشد فرهنگ بی‌تحرک مانند موزه است.

◀ **فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی:** فردگرایی جامعه‌ای را توصیف می‌کند که در آن فرد مهمترین واحد جامعه محسوب می‌شود. او مسوول کارهای خویش بوده و تشویق می‌شود که آسایش خود را تامین نماید. آسایش افراد درجه یک فامیل خود را بر دیگران ترجیح می‌دهد. در این فرهنگ‌ها بیشتر بر خود باوری و اصالت فرد تاکید می‌شود.

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 فامیل‌ها دورتر نشوند بلکه می‌توانند دربرگیرنده کل جامعه نیز باشند. جامعه چین آشکارا ماهیت جمع‌گرایانه دارد. گرچه در هر فرهنگی مردم ممکن است به هر روشی، جمع‌گرایی و فردگرایی توجه داشته باشند. اما در غرب تاکید نسبی بر فردگرایی و در شرق بر جمع‌گرایی است. (ایتای چیت نک، 1995)

◀ **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 تکه 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 بقای 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، 2003). این صفت مشخص‌کننده میزان تحمل مردم یک جامعه از موقعیت‌های 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 (ایران زاده، 1377).

کار هافستید (1990) 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. هافستید براساس چهار بعد از فرهنگ، سازمان‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند. او اعلام کرد که:



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 به طور ویژه قابل مدیریت نیست زیرا ذخایر دانشی سازمان به طور عمیق با باورها و اعتقادات گره خورده است و احتمالاً نیز به طور ناخودآگاه به آنها دسترسی نداشته باشیم.

دیل و کندلی (1998) معتقدند که فرهنگ سازمانی قوی دارای باورهای کیفی صورت بندی 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 سازمان پذیرفته و بر آنها ایمان دارند. دیل و کندلی پنج عنصر کلیدی را در توسعه فرهنگ قوی تعیین کرده‌اند که عبارت از:

۱- محیط تجاری: موفقیت تجاری را می‌توان از طریق توسعه فرهنگی قوی تقویت کرد. برای نیل به موفقیت باید نسبت به کسب بصیرت‌ها و عملیات لازم اقدام نمود. داشتن بهترین بصیرت‌ها و عمل به آنها جزو ارزش‌های خوب سازمان‌های متعالی است.

۲- ارزش‌ها: عقاید و دیدگاه‌هایی هستند که اعضا نسبت به سازمان دارند. دیل و کندلی 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. 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 اسایر 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 علاقه‌مند هستند که به خاطر انجام عملیات حیاتی در سازمان مشهور شوند.

۴- آداب و رسوم: مراسم هستند که از طریق آنها سازمان‌ها برای ارزش‌های خود جشن می‌گیرند. سازمانی که برای نوآوری ارزش قائل است ممکن است راهی تشریفاتی برای پاداش دادن به ایده‌های نوین ادامه دهد. سازمان‌های موفق مناسک، آداب و رسوم و رویدادهایی را پرورش می‌دهند که ارزش‌های سازمانی را تقویت می‌نمایند.

۵- شبکه فرهنگی: سیستم ارتباطی است که از طریق آن ارزش‌های فرهنگی پایه‌گذاری و تقویت می‌شوند. شبکه فرهنگی می‌تواند مرکب از کانال‌های رسمی سازمانی یا ارتباطات

۱۴- یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌شود (رایبزن، 1381)

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 نئابین این است که «هرگز عزم تغییر فرهنگ نکنید کار را به عزم گشوده نگره‌ایی از کار خود سازمان آغاز کنید.»

۲- فرهنگ گسترده است: ارتباط با رییس، مشتری، همکاران و... همگی نشان از گستردگی فرهنگ است.

۳- فرهنگ پایدار است: اعتقاد به ارزش‌ها 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 پیش بینی 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. فرهنگ سازمانی امیت ویژه دارد زیرا که مبانی فرهنگی، استراتژی‌ها اهداف و روش‌های کار در سازمان را معین می‌کند. (ادگارد شاین، 1985)

۶- فرهنگ سیستمی از قوانین غیررسمی است: به افراد یاد می‌دهد که اغلب اوقات چگونه رفتار کنند و احساس بهتری دربارہ آنچه انجام می‌دهند داشته باشند. (دیل و کندلی، 1988)

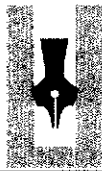
۷- فرهنگ همچون یک موجود زنده است: نفس می‌کشد و روح دارد.

۸- پدیده‌ای نامحسوس، ناملموس و تلویحی است.

۹- موجب تضمین بقای بیرونی است: تداوم تاریخی و انسجام درونی می‌شود.

رویکردهای فرهنگ سازمانی:

برای تحلیل فرهنگ دو رویکرد را مورد بررسی قرار می‌دهیم اولین رویکرد، رویکرد کارکرد کرای فرهنگ است از دیدگاه اسمبریج (1983) در رویکرد کارکرد کرای، ضمن آن که فرهنگ به طور 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 به طور مستقیم بر باورها، ارزش‌ها و حوادث اجتماعی تاثیر بگذارند کار پیترواوترمن نمونه‌ای از رویکرد کارکردگراست.



غیررسمی کارکنان با همدیگر باشد. شرکت های موفق در تضمین ارزش ها و باورهای موفقیت آمیز سخت تلاش می کنند.

مزایا و معایب رویکردهای کارکردگرایی و تفسیری فرهنگ:

یکی از مزایای تحلیل کارکردگرایی این است که اولاً به مدیران امکان بررسی چگونگی رویکرد مدیریت فرهنگی را فراهم می سازد. ثانیاً رویکرد کارکردگرا پیشنهاد می کند مدیریت خود در ترقی و توسعه فرهنگ قوی نقش کلیدی دارد. بنابراین مهارت های رهبری در توانمندسازی فرهنگ ها و 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 اگرچه رویکرد کارکردگرا در زمینه هایی مورد نقد قرار گرفته است.

۱- مولفانی همچون ذیل و کندی به احتمال در بیان این که یک سازمان به طور واقعی می تواند دارای یک سری ارزش های قوی باشد غلو می کنند. اکثر پژوهش های آنها مبتنی بر مصاحبه با مدیران ارشد می باشند. آنها ادراک و باورهای کارکنان دیگر را مورد توجه قرار نداده اند و فرهنگ ها و سازمان ها به ندرت با هم همگون هستند که بتوان نتایج پژوهش ها را به تمام سازمان ها تعمیم داد. در واقع به احتمال سازمان های بزرگتر از چندین خرده فرهنگ تشکیل شده باشند که تعدادی از آنها ممکن است شامل باورها و ارزش های رقابتی باشند (اسمریج، 1983).

۲- فرآیند مدیریت فرهنگ، به عنوان یک وظیفه نسبتاً پیشرونده شناخته شده است. اگرچه تاکید کندی بر مدیرانی است که دارای مهارت های خوب رهبری هستند با وجود این تعدادی از مولفان بحث کرده اند که چیزی که ذیل و کندی تعیین و توصیف کرده اند فرهنگ سازمانی نبوده است. بلکه تصویری همکارانه بوده است و ارزش های تدوین شده تصویر کاملی از ماموریت سازمان را به ما ادامه می دهند که در برگیرنده کل سازمان و کارکنان است. سرانجام ایده فرهنگ همکارانه، همان گونه که به وسیله 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 می کند. در ارتباط با رویکرد تفسیری فرهنگ می توان گفت که گونه شناسی شاین یکی از روش های تحلیل فرهنگ سازمانی است که دارای مزایایی همچون سیستمی و منطقی بودن می باشد و در عین حال به اندازه کافی جامع قابل و درک است که در هر سازمانی به هر اندازه ای تقریباً از آن می توان استفاده کرد و علاوه بر این گونه شناسی او فوق العاده برای درک سازمان در هر دو سطح کلان و خرد سازمان بسیار مناسب و مفید می باشد. 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 محدودیت ها و موانع رویکردهای تفسیری آن است که به طور کامل و دقیق توضیح نمی دهند که ارزش ها و نگرش هایی که فرهنگ سازمان را شکل می دهند از کجا نشأت می گیرند. از دیدگاه کارکردگرایان، ارزش ها و نگرش های سازمان توسط موسسات و بنیانگذاران سازمان طراحی و توسعه می یابند و کارکنان نیز از آن ارزش ها و نگرش ها پیروی و یا آن را اصلاح می نمایند (قویس و بیر، 1991). با وجود این، این نقطه نظر ممکن است دارای اعتبار واضح باشد که سازمان ها دارای جوانب مشترک فرهنگی هستند (هافستید و همکاران، 1990). ضعف دیگر رویکرد تفسیری دید محدود آن می باشد که خیلی تمرکزگراست.

کارگردانی فرهنگ

در این که فرهنگ سازمانی را می توان تغییر و کارگردانی کرد و آن را در راه دگرگونی و بالندگی سازمان به کار برد نظرهای گوناگون وجود دارد:

۱- گروهی از هواداران فرهنگ سازمانی آن را کلید پدید آوردن تعهد، بهره وری و سودآوری می دانند. آنان بر این باورند که فرهنگ را می توان و به راستی باید اداره و کارگردانی کرد.

۲- گروهی دیگر سخن گفتن درباره کارگردانی و فرهنگ سازمانی را خنده آور و بیهوده می دانند به نظر اینان فرهنگ را نمی توان هدایت کرد و پدید آورد. فرهنگ خود پدید می آید رهبران فرهنگ را نمی آفرینند بلکه اعضای سازمان به پدید آوردن آن دست می زنند 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 به شمار آورده اند. اینان بر این باورند که سفارش ها و دستورهای کار بر کارگردانی فرهنگ سازمانی از راهنماهای استوار و درست در زمینه پیوند یا به کارگماری مردمان برخوردار اندک دارند.

اما نظر نگارنده بر این است که از تعامل و تلفیق فرهنگ نیروی انسانی و فرهنگ مدیریت، فرهنگ سازمان به وجود می آید و مدیران و رهبران سازمانی می توانند در پدید آوردن و هدایت فرهنگ سازمانی نقش کوشا داشته باشند. آنان می توانند فرهنگ های سازمان خود را پدید آورند، حفظ کنند، دگرگون سازند یا یکپارچه نمایند. رهبرانی که فرهنگ می آفرینند بیشتر بنیانگذاران یا کارآفرینان سازمان هستند. با این اعتقاد در ذیل به مراحل ایجاد فرهنگ و فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی اشاره می شود:

مراحل ایجاد فرهنگ سازمانی:

هر وقت گروهی دور هم جمع شوند فرهنگ خود به خود پدید می آید. یعنی فرهنگ هم از پایین (افراد) و هم از بالا (مدیران)



سازمان و مدیران و اعضای دیگر سازمان از فرهنگ مطلوب اقدام شود و نکات مثبت و منفی فرهنگ موجود به اطلاع مدیران بخش ها و اعضای سازمان برسد. هرچه این آگاهی در مدیران بیشتر باشد اقدام به تغییر ارزش ها، الگوها، توسعه ارزش ها و الگوهای رفتاری مطلوب موفق تر خواهد بود.

د) تغییر و پرورش فرهنگ سازمانی: مهمترین و حساس ترین مرحله فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی، مرحله تغییر فرهنگ سازمانی است که زمان زیادی می برد نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی، زمانی احساس می شود 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.

ه) ارزیابی برنامه های تغییر فرهنگ سازمانی: به این علت که تغییر فرهنگ سازمانی زمان بر 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 مورد نظر به دست آمد، باید در حفظ و حراست از آن کوشا بود و راه این امر نیز طراحی نظام سازمانی متناسب با فرهنگ سازمانی مطلوب می باشد که به طور خلاصه مراحل شش گانه مدیریت فرهنگ سازمانی در نمودار شماره دو به تصویر کشیده شده است.



نتیجه گیری:

۱- فرهنگ ریشه در بشریت دارد و از بدو تولد انسان بر روی کره زمین تا حال به شکل ها و رنگ های مختلف مطرح شده و معانی متفاوتی به خود گرفته است.

۲- از یک نظر فرهنگ به فرهیختگی انسان اشاره دارد و آموختنی های وی را نمایان می سازد. مثل هنر، فلسفه، فنی و از نظر دیگر به آفریده های اندیشه، عادات و اشیای مادی اشاره دارد. در معنای اول بحث از جدایی انسان با انسان است و درحالی که در معنی دوم جدایی بین انسان و دیگر گونه های جانوران است.

۳- هر فرهنگی دو ماموریت عمده دارد مساله یکپارچگی یا انسجام و مساله بقا.

۴- فرهنگ یک موجود زنده و واقعیت زنده است رشد می کند جوان می شود و در حیات جامعه اثر می گذارد.

۵- فرهنگ دیررس، دیرگذر، دیرباب، دیرنده، دیرپا، سنجیده،

ساخته می شود. موسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در صحنه ایجاد فرهنگ اولیه، نقش اصلی و بسیار حیاتی را دارند. آنان درباره موجودیت سازمانی که تاسیس می کنند و این که آیا باید چه بشود نظر مشخص ماموریت معینی دارند معمولا هر سازمان نخست به صورت یک واحد کوچک تاسیس می شود و موسسان یا بنیانگذاران آن می توانند دیدگاه، باورها و یا اسطوره ها و نظر خود را بر اعضای سازمان تحمیل کنند و یا آن که در قالب فرهنگ در افراد ایجاد کنند که دارای مراحل زیر است.

۱- تعیین آرمان ها، آرزوهای بلند، ارزش ها، باورها از سوی مدیریت سازمان.

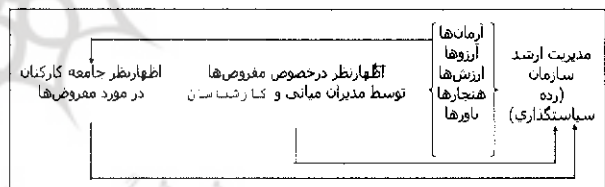
۲- بحث و نظر درباره آرمان های تهیه شده در شورای مدیران ارشد میانی.

۳- نتیجه کار مدیران ارشد و شورای مدیران میانی برای اظهارنظر کارشناسان به منظور اصلاح، غنی سازی، تغییر یا رد مطالب تهیه شده ارسال می شود.

۴- نظر کارشناسان اخذ شده و مجددا نتیجه در شورای مدیران ارشد طرح می گردد و حاصل کار برای اظهارنظر جامعه کارکنان ارسال می گردد.

۵- نظر جامعه کارکنان در تهیه متن نهایی فرهنگ سازمانی ادغام می شود.

۶- سند نهایی فرهنگ بر آن اساس تهیه می شود که مراحل فوق در نمودار ذیل نشان داده شده است.



فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی:

مدیریت فرهنگ سازمانی، دائما به شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ مطلوب سازمانی پرداخته و درصد تغییر فرهنگ موجود و توسعه و پرورش ارزش ها و باورهای رفتاری مطلوب می باشد. 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 می توان 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 می باشد که البته متاثر از نوع جهان بینی آنان است.

ج) مقایسه فرهنگ موجود با فرهنگ مطلوب سازمانی: پس از شناسایی فرهنگ مطلوب باید نسبت به آگاه نمودن افراد



فرهنگ ملی و سازمانی را طراحی و تدوین و براساس آن، برنامه ریزی استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی لازم صورت پذیرد.

۶- ارزش‌ها، اسطوره‌ها، نمادها، باورهای مفید سازمانی مستند شوند و در صورت نیاز اصلاحات لازم به تدریج در آنها صورت پذیرد.

۷- برای مدیریت خرده فرهنگ‌ها در داخل سازمان‌ها زبان مشترکی ایجاد شود.

۸- انسجام درونی لازم در فرهنگ سازمانی برای رقابت پذیری و بقای بیرونی در عرصه رقابت و مقابله با چالش‌ها ایجاد شود.

۹- عناصر مفید اشتراکی فرهنگ شناسایی و به نسل جدید انتقال داده شود. ■

منابع:

- ایران زاده، سلیمان (۱۳۷۷)، مدیریت فرهنگ سازمانی، انتشارات نیکنام، چاپ اول.
- اشپینگر، اسوالد (۱۳۶۹)، فلسفه سیاست، مترجم: هدایت‌الله فروهر، وزارت فرهنگ و ارشاد.
- جعفری، محمدتقی (۱۳۷۶)، پلوزلیم دینی.
- حقیقی، محمدعلی و همکاران (۱۳۸۳)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات ترمه.
- رایبیز، استیگان (۱۳۸۱)، مبانی رفتار سازمانی، مترجم: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رادریگر، کارل (۱۳۸۰)، مدیریت در عرصه بین‌المللی، مترجم: شمس‌السادات زاهدی و حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار.
- سوزان سی اشنادی، لوی بارسو (۱۳۷۰)، مدیریت در بهنه 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.
- فراگوزلو، محمد (۱۳۸۲)، چیستی فرهنگ و تمدن، ماهنامه اطلاعات سیاسی - اقتصادی، تهران، موسسه اطلاعات شماره پنجم و ششم.
- مشیکی، اصغر (۱۳۷۷)، مدیریت رفتار سازمانی، تحلیل کاربردی، ارزیابی از رفتار انسانی، تهران، انتشارات ترمه.
- محمود بختیاری، علیقلی (۱۳۸۵)، زمینه فرهنگ و تمدن ایران، نگاهی به عصر اساطیر، تهران، شرکت افست.
- هدایتی، سید هاشم (۱۳۸۱)، ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی، ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، شماره ۱۲۶.

- Deal, T. & Kennedy, A (1998) Corporate cultures: The Rites & Rituals of Corporate life. London. Penguin.
- Deal, T. & Kennedy, A (2000) The New Corporate Culture: Revitalizing the Workplace After down Sizing, London: Texeve.
- Hofstede (1997) Culture & Organization. MG. Grow-Hill.
- Hofstede (1990) Measuring Organizational Cultures: "A Qualitative & Quantitative Study Across, Twenty cases" Administrative science Quarterly Vol. 35.
- Rita Mei ching Ng (1998) Culture a factor in Management: The Case of the peoples' Republic of China, International Journal of Management.
- Smircich, L (1983) Concepts of Culture & Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly.
- Schein E (1999) Organizational Culture & leadership. Jossey Bass.
- Skinner, B (1974) About Behaviourism. New York.
- Steve Ellis & penny Dick (2003) Introduction to Organizational Behaviour. MC Grew-Hill Education.
- Trice & H.M & Beyer, J.M (1991) Cultural Leadership in organizations, organization science.
- French, W. & Bell, C (1995) Organizational development Behavioral Science Interventions for organization Improvement.
- Trice, H.M.C Beyer, J.M (1991) Cultural Leadership in Organization, organization science.

* عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

آگاهانه، بنیادی، زاینده، فزاینده، بالنده، روینده، عمیق و پایدار است اما تمدن زودرس، زودگذر، زودیاب، ناپایدار، تغییرپذیر، اکتسابی و تقلیدی است.

۶- فرهنگ بیشتر جنبه آفرینش، دیرندگی، معنوی، ذهنی، بنیادی و چونی دارد ولی تمدن جنبه تقلیدی، تکنیکی، عملی، عینی و چندی دارد.

۷- فرهنگ سازمانی متأثر از فرهنگ ملی است و فرهنگ ملی در مقایسه با فرهنگ سازمانی اثرات بیشتری بر کارکنان دارد.

۸- جنبه‌های ارزشی فرهنگ سازمانی به وسیله فرهنگ ملی و جنبه‌های نمادین آن به وسیله سازمان به عنوان ابزار تطبیق پذیری نسبت به خواسته‌های محیطی تعیین می‌شوند.

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

۱۰- به نظر هافستید هر فرهنگی دارای چهار بعد می‌باشد: الف) فاصله قدرت. ب) فردگرایی در برابر جمع‌گرایی (ج) مردگرایی در مقابل زن‌گرایی (د) ابهام‌گریزی. به نظر او در جاهایی که فاصله قدرت زیادتر و ابهام‌گریزی بیشتر است سازمان‌ها بیشتر مکانیکی هستند در جاهایی که فاصله قدرت کم و ابهام‌گریزی کم، سازمان‌ها بیشتر ارکانیکی بوده و در مکان‌هایی که فاصله قدرت کم و ابهام‌گریزی بالاست سازمان‌ها مشارکتی بوده و در جوامعی که فاصله قدرت بالا ابهام‌گریزی کم، سازمان‌ها بیشتر به صورت خانوادگی و قبیل‌ای هستند.

۱۱- از دیدگاه رویکرد کارکردگرا فرهنگ را می‌توان مدیریت کرد ولی از دیدگاه رویکرد تفسیری فرهنگ قابل مدیریت نیست. ولی آنچه که مسلم است این است که مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند در پدیده آوردن و هدایت فرهنگ سازمانی نقش اساسی داشته باشند.

پیشنهادات:

- ۱- پیشنهاد می‌شود که 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.
- ۲- مدیران سازمان‌ها به نحوی 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.
- ۳- سازمان‌ها با آگاهی از خرده فرهنگ‌ها در داخل سازمان از آنان به عنوان یک فرصت استفاده نمایند.
- ۴- به خرده فرهنگ‌هایی را که در سازمان مفید و مناسب می‌باشند اجازه رشد داده شود.
- ۵- مدیران ارشد سازمان‌ها چشم انداز مدیریت استراتژیک