

بررسی نقش فرهنگ در سازمان

پیمان اکبری^۱

چکیده

تا دو دهه قبل به سازمانها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای اهداف نگر بسته می‌شد. نگاهی ژرفتر بر تعاریف سازمانی این واقعیت را روشن می‌کند که فرهنگ سازمانی سیستمی از معانی مشترک می‌باشد یا مجموعه‌ای است از اجزای کلیدی که ارزشهای سازمانی را تشکیل می‌دهد. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان روشن می‌سازد اغلب فرهنگ سازمانی آبه عنوان عامل مهم در اندازه‌گیری عملکرد سازمانی که اشاره به ارزشهای تعیین شده، مفروضات زیربنایی، انتظارات، محفوظات جمعی و معانی موجود در یک سازمان دارد، نادیده گرفته می‌شود، فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که چه چیزهایی در حیطه ماست. فرهنگ به سیستمی از معانی مفاهیم و ارزشهای مشترک میان افراد یک گروه که شمشیری دو لبه است. از یک سو بستری است که دستیابی به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کند. لبه دوم فرهنگ سازمانی می‌تواند سدی باشد بر سر اعمال تغییرات در سازمان. تغییر اصولی و منطقی فرهنگ سازمان (در صورت لازم بودن) تا حد بسیار زیادی در گرو آموزش تیم تغییر دهنده می‌باشد دارای ویژگیهای کلیدی مثل نوآوری کنترل هویت تحمل تعارض و... است. این گروه میتواند یک خانواده، یک سازمان و یا یک کشور باشد فرهنگ سازمانی شد. این مقاله به موضوع فرهنگ سازمانی، مفهوم و تعریف فرهنگ، انواع فرهنگ و تقسیم بندی فرهنگ، شیوه های تغییر فرهنگ و در پایان نیز آموزش های که موجب تغییر فرهنگ می شود به اختصار بیان می شود.

کلیدواژه: فرهنگ؛ سازمان؛ فرهنگ سازمانی، انواع فرهنگ، آموزش فرهنگ

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی - مالی دانشگاه آزاد کرمانشاه

تا دو دهه قبل به سازمانها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای اهداف نگریسته می‌شد. نگاهی ژرفتر بر تعاریف سازمانی این واقعیت را روشن می‌کند که فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و سازمانها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت زاین در صنعت و مدیریت توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

پژوهشگران زیادی مانند هافستد (۱۹۸۰) و ترومپنارز تحقیق‌ها و گزارشات متعددی از قاره‌ها و کشورهای مختلف بر مبنای ابعاد گوناگون ارائه داده‌اند. برای نمونه، وجود اختلافات ملی در کشورها بر اساس کلی‌گرایی (جهانی‌شمولی) در مقابل جزء‌گرایی (جزئی)، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، بی‌تفاوتی در مقابل احساس‌گرایی و تمرکز بر گذشته در مقابل حال و حال در مقابل آینده و تمرکز داخلی در مقابل تمرکز خارجی در یک سطح کوچکتر می‌توان فرهنگهایی که بر مبنای جنسیت تعیین شده‌اند مثال زد مانند دیدگاه زنانه مردانه یا اختلافات موجود در میان فرهنگهای سیاه و سفید، به عبارت دیگر فرهنگ یک سازمان، از ارزش، سبک رهبری غالب، زبان و نمادها رویه‌های کاری و تعریفی از موفقیت در یک سازمان می‌شود گرفته شده است. سازمان در درون خود از زیر مجموعه‌هایی مانند بخشهای وظیفه‌ای، گروههای تولیدی، سطوح سلسله مراتب یا هر تیمی که نشأت گرفته از فرهنگ سازمانی باشد تشکیل شده است. در نتیجه این مقاله به موضوع فرهنگ سازمانی، مفهوم و تعریف فرهنگ، انواع فرهنگ، و تقسیم بندی فرهنگ، شیوه‌های تغییر فرهنگ و در پایان نیز آموزشهای که موجب تغییر فرهنگ می‌شود به اختصار بیان می‌شود.

مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که مرکب از دو جزء (پیشوند) و هنگ به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت است در زبان انگلیسی و فرانسوی واژه (culture) به کار می‌رود. و معنای آن کشت و کار یا پرورش بوده است. مفهوم دیدگاهی نیست که در مورد جوامع بشری و تاریخ به کار گرفته شده باشد به ظاهر این واژه پس

از سالها ی ۱۷۵۰ و نخستین بار در زبان آلمانی به کار گرفته شد. برای فرهنگ تعاریف زیادی توسط دانشمندان مختلف علوم انسانی از قبیل مدیریت، روانشناسی، انسانشناسی .. ارائه شده است تعاریف به چند قسمت تقسیم شده است که در زیر به آنها اشاره می‌کنیم.

۱- دسته اول تعاریف تاریخی هستند و تاکید این تعاریف بر میراث اجتماعی است یکی از این تعاریف به شرح زیر است که توسط ساترلند و وودوارد در سال ۱۹۴۰ ارائه شد: فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتوان از نسلی به نسل دیگر فرستاده شود یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعی که شامل دانش، دین، هنر، قانون، فنون، و کاربردهای آنها و روشهای فرارساندن آنها می‌شود.

۲- دسته دوم تعاریف هنجاری هستند که تاکید آن بر قاعده و روش است یکی از این تعاریف توسط ویسلر در سال ۱۹۲۹ ارائه شد به صورت زیر است: فرهنگ آن شیوه زندگانی است که یک اجتماع یا قبیله از آن پیروی می‌کنند که شامل همه رویه‌های اجتماعی یکسان است.

۳- دسته سوم تعاریف روانشناسی است یکی از این تعاریف توسط یانگ ارائه شد که به صورت زیر است: فرهنگ متشکل است از تصورات نگرشها، عادت‌های مشترک و کمابیش یکسان شده که در جهت نیازهای آدمی پرورانده می‌شود

۴- در نهایت آخرین تعریف تعریف تشریحی است که بر عناصر تشکیل دهنده فرهنگ تکیه دارد مثلاً تیلور ۱۸۷۱ می‌گوید: فرهنگ یا تمدن کلیت در هم تافته است، که شامل دانش، دین، هنر، قانون، اخلاقیات، آداب و رسوم، هرگونه توانایی و عاداتی که آدمی همچون عضوی از جامعه بدست می‌آورد.

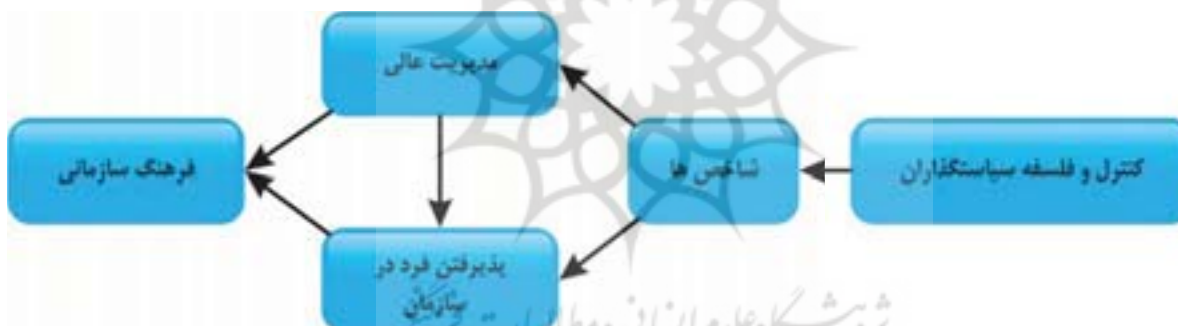
تعریف فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت فرهنگ لغات وبستر، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.

هافستد، فرهنگ را برنامه ریزی جمعی می‌داند که بین اعضای یک گروه یا منطقه مشترک بوده و عامل تمایز با اعضای سایر ملل است.

تعاریف دیگری از فرهنگ ارائه شده است در سال ۱۸۷۱ توسط تیلور ارائه شده است. این مردم شناس انگلیسی اعتقاد داشت که فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده ای از علوم، دانشها، هنرها، افکار، اعتقادات، قوانین و مقررات، آداب و رسوم، سنتها و به طور خلاصه کلیه آموخته‌ها و عاداتی که یک انسان به عنوان عضو جامعه اخذ می‌کند.

<ul style="list-style-type: none"> - ویژگی های فرهنگ • نوآوری فردی • تحمل مخاطره • جهت دهی کارکنان • تحمل تعارض • الگوی ارتباط • روابط مدیر با کارکنان • گزینش • شاخص ارزیابی عملکرد 	<ul style="list-style-type: none"> - شیوه های حفظ فرهنگ • یکپارچگی و انسجام • کنترل • هویت • پرداختها • شیوه تخصیص پاداش حقوق • اجرای برنامه های آموزشی • سیاستهای ارتقا اعضا و کارکنان سازمان
---	--



نقش فرهنگ

در یک سازمان فرهنگ نقش های متفاوتی را می پذیرد از جمله: فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است فرهنگ نوعی احساس هویت را به پیکر اعضای سازمان تزریق می کند فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود فرهنگ باعث می شود که در فرد نوعی تعهد در مورد چیزی بوجود آید که این چیز بسی از منافع شخصی بیشتر است فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل کننده به حساب می آید که موجب به وجود آمدن نگرشها و رفتارهای کارکنان می شود این نقش نهایی ترین نقش فرهنگ به حساب می رود.

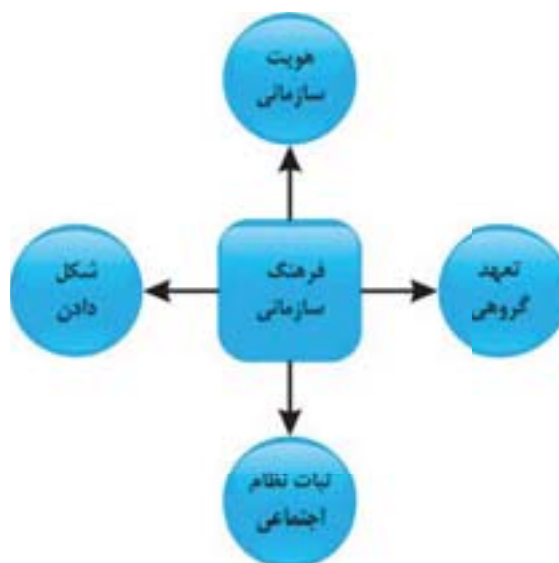
شیوه های فراگیری فرهنگ

داستان: داستانها می توانند زمان حال و گذشته را به هم پیوند بزنند و کارهای کنونی را توجیه کنند. داستانها بیشتر به وسیله نقل قول ها که منتقل می شود

امتیاز ویژه: سازمانی که از این روش استفاده کنند بیانگر این است که سازمان ذکر شده طرفدار چه نوع رفتاری است خطرپذیر، خودکامه، فردگرا

آداب و رسوم: یعنی کارهایی که مرتباً تکرار می شوند ارزشهای اصولی سازمان را تقویت می کنند و مهمترین اهداف را مشخص می کنند و سرانجام اینکه معرف افراد مهم هستند

زبان رمز: در بساری از سازمانها زبان رمز بیانگر فرهنگی است که اعضا به آن تعلق دارند افراد می توانند به این روش بر عضویت و مورد قبول واقع شدن مهر تایید بزنند. [۵]



نقش فرهنگ سازمانی

تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به‌عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دایره‌ای، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگیها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینها ست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به‌صورت یک نهاد درمی‌آید دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از این‌رو هنگامی که سازمان به‌صورت یک نهاد درمی‌آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد

سازمان عبارت است از فرایند های نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود
- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است
- این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید
- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.

این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد

نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می‌نماید

فرهنگ سازمانی

منظور از فرهنگ سازمانی مجموعه ای از فرضیات مهم است که اعضای سازمان به طور مشترک پذیرفته است، فرهنگ سازمانی محور اصلی در هدایت اشخاص برای انجام فعالیتهاشان است. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به‌تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ سازمانی رامی‌توان چنین تعریف کرد: فرهنگ سازمانی سیستمی است از استنباط مشترکی که اعضا نسبت به یک سازمان دارند. و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. چنین سیستمی از ۷ ویژگی اصلی تشکیل شده است که سازمان به آن ارجح می‌نهد ویژگیها به شرح زیر است:

- **نوآوری و خطرپذیری:** میزانی است که کارکنان به تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند
 - **توجه به ره آوردها:** میزان توجهی که مدیر به نتایج و دستاوردها دارد.
 - **توجه به اعضای سازمان:** میزان توجهی است که مدیریت به اعضای سازمان نشان می‌دهد.
 - **توجه به تیم:** میزانی که کارها و فعالیتها حول محور تیم نه افراد متمرکز است.
 - **توجه به جزییات:** میزانی است که کارکنان باید به جزییات بپردازند.
 - **جاطلبی:** میزانی که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند.
 - **پایداری:** میزانی است که سازمان برحفظ وضع موجود تاکید دارد.
- اگر سازمان از زاویه این ۷ ویژگی مورد توجه قرار گیرد تصور

کاملی از آن بدست می آید. این تصویر به صورت اساسی در می آید که منعکس کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان و شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است. کریس آرچریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که بر آن پایه به طور واقعی می اندیشند و احساس می کنند و شیوه‌ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند تعریف می کند. می توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
 - به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می شود
 - توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است
 - حرکت آن کند و سخت است
 - تغییر آن به سختی صورت می گیرد
- با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است [۹]. ادگار شاین معتقد است که فرهنگ سازمانی دارای سه سطح به شرح ذیل می باشد
- سطح اول.** سطح فوقانی را تشکیل می دهد و شامل رفتارها، علائم و نمادهای فیزیکی است (دست ساخته های انسانی قابل مشاهده).
- سطح دوم.** سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد و شامل هنجارها، باورها، ارزشها، نگرشهاست (ارزشها).
- سطح سوم.** سطح تحتانی سومین سطح فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد و شامل فرضیات و اعتقاداتی بنیانی و اساسی است (فرضهای زیرساز و بنیادی).

فرایند مدیریت فرهنگ سازمان

فرایندی که برای اعمال مدیریت فرهنگ سازمان توصیه شده است شامل مراحل چهار گانه زیر می باشد.

- ۱) استفاده بهینه از فرهنگ موجود
- ۲) تشخیص باورها و هنجارهای سازگار
- ۳) تغییر باورهای ناسازگار
- ۴) تثبیت باورهای استراتژیک

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

استیفن رابینز ۱۰ ویژگی برای فرهنگ سازمانی نام برده است که عبارتند از:

- ۱) **آزادی و استقلال فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند
- ۲) **خطرپذیری:** میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی کنند
- ۳) **شناخت سیستمی:** میزانی شناخت اعضا پیرامون سازمان به عنوان یک کل واحد ومنسجم هستند
- ۴) **هماهنگی وانسجام:** میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می کنند تا به هدف نهایی سازمان برسند
- ۵) **حمایت مدیریت:** میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می کنند، آنها را یاری می دهند و یا از آنها حمایت می کنند.
- ۶) **ساختارکنترل:** تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار کارکنان دارند
- ۷) **وضوح اهداف:** میزان وضوح و روشنی مأموریت ها، اهداف و استراتژی های سازمان
- ۸) **سیستم پاداش:** میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد
- ۹) **تعارض:** میزان یا درجه‌ای برای ترغیب کارکنان به بهره گیری از تعارض مثبت و حل تعارض منفی
- ۱۰) **الگوی ارتباطی:** میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می شود

شاخص های تعیین کننده فرهنگ سازمانی

برای شناخت فرهنگ سازمانی در یک سازمان، طبیعی است که بایستی معیارها و شاخص هایی در دست داشته باشیم. شاخص های عمده ای که می تواند فرهنگ یک سازمان را مشخص کند عبارتست از:

- **هویت عضویتی:** عبارتست از این که آیا شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می دهد، یا به سازمانش
- **تاکید بر منافع فردی یا جمعی:** عبارتست از آن که آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان و



نمودار سطوح فرهنگ سازمانی ادگار د شاین

جمعی که با آنها همکاری می کند.

- **تاکید بر وظایف یا رضایت افراد:** عبارتست از این که آیا شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف می کند یا به افراد سازمان.
- **کنترل زیاد یا کم در سازمان:** عبارتست از این که افراد سازمان به چه میزان تحت مراقبت و نظارت هستند و رفتار آنها چقدر تحت کنترل مقررات و آیین نامه های اداری است.
- **همانگی واحدهای مختلف سازمان:** عبارتست از اینکه به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به مأموریت و هدفهای خود در مقابل مأموریت و هدف سازمان توجه دارند.
- **ریسک پذیری:** عبارتست از اینکه میزان گرایش کارکنان سازمان به پذیرفتن خطر و خلاقیت و نوآوری چقدر است.
- **معیارهای پاداش:** عبارتست از اینکه آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می شود یا در برابر معیارهای دیگر مثل ارشدیت، وفاداری و موارد دیگر.
- **میزان تحمل تعارض و اختلاف:** عبارتست از توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقاد پذیری.
- **تاکید بر هدف یا وسیله:** عبارتست از این که مدیریت یا افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات و حضور و غیاب و سایر وسایل و روشهایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است.
- **وجود نگرش سیستمی:** اینکه این رابطه سازمان با محیط خارج مورد تاکید است یا خیر.

عناصر و اجزاء فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزشها و باورها) لایه ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره ها و افسانه ها است. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می دهد. عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمان عبارتند از: مفروضات، ارزشها، سنتها، تشریفات، هنجارها. در این قسمت در مورد هر یک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می شود:

مفروضات اساسی:

مفروضات اساسی عمیق ترین سطح آگاهی فرهنگ سازمانی است که بیانگر چگونگی نگرش و تفکر و تأمل کارکنان به امور سازمان و محیط و روابط انسانی است.

ارزشها:

ارزشها سطح بعدی آگاهی ها است که در برگزیده ارزشهای مربوط به بایدهای درون سازمان است. ارزشها معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان

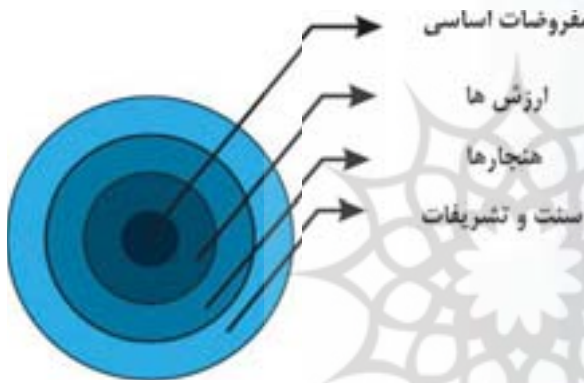
راه حل های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده اند. ارزشها راهنمای کارکنان برای پی بردن به امور مهم سازمان هستند.

سنتها و تشریفات:

سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می رود)، همگی بیان کننده انتظارات سازمان از افراد و همین طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

هنجارها:

هنجارها راهنمای کارکنان در چگونگی عمل در موقعیتی خاص است. [۵-۶]



رابطه عناصر و اجزاء فرهنگ سازمانی

منابع فرهنگ سازمانی

عواملی که در ایجاد فرهنگ یک سازمان نقش دارند عبارتند از

- **سازمان موسسین و بنیانگذاران**
باید گفت که موسسان یا بنیانگذاران یک سازمان در ایجاد فرهنگ اولیه آن نقش اساسی و حیاتی دارند. موسسان یک سازمان هستند که در باره هویت و موجودیت سازمانی که تاسیس می کنند و اینکه سازمان شان باید به دنبال چه اهدافی باشند و به چه نحوی باید حرکت کنند می باشند و تصمیم می گیرند. اعتقادات اولیه موسسان یک سازمان می تواند به عنوان یک منبع و سرچشمه اصلی فرهنگ باشد مثلاً تنوع پوشش لباس کارمندان و خط مشی های سازمانی می تواند از این نمونه باشد.

• کارکنان سازمان

آنچه مسلم است این است که افرادی که برای کار در سازمان و فعالیت در جهت اهداف از پیش تعیین شده سازمان انتخاب می شوند، باید در خور سازمان باشند.

انتخاب افرادی که در خور سازمان نباشد و فرهنگ اولیه سازمان را نپذیرند، اگر در پست های مدیریت بالای سازمان قرار گیرند

می توانند فرهنگ سازمان را تغییر داده و جزء ریشه و منابع فرهنگ جاری سازمان قرار گیرند به همین خاطر است که بیشتر سازمانها دوست دارند که مدیران را از میان اعضای خود انتخاب کنند.

• محیط

در بسیاری از اوقات مهم ترین عامل تعیین کننده در فرهنگ سازمانی محیط پیرامون آن سازمان است. محیط تعریف کننده ساست سازمان ونحوه دستیابی به آن است وبطور غیر مستقیم در شکل دادن فرهنگ سازمان نقش بسزایی دارد. سازمان هایی که نتوانند خود را به محیط پیرامون سازمان همسو نکنند، هرگز به سوی موفقیت حرکت نخواهند کرد و سرانجام از بین می روند.

مدل ها و روش های شناخت فرهنگ سازمانی

۱- مدل پارسونز AGIL

۲- مدل اوچی Z

۱- پارسونز یک جامعه شناس انگلیسی بود و معتقد بود که نظام اجتماعی اعم از جامعه، اقتصاد یا سازمان باید برای ادامه حیات یکسرس وظایف مشخص را انجام دهد او در این باره مدلی ارائه داد که مدل معروف بود.

در این مدل برای انطباق، G برای کسب هدف، I برای ترکیب و یکپارچگی، L برای مشروعیت مشخص کرد. او در کل به این نتیجه رسید که یک سازمان باید بقا و پیشرفت خود با انطباق باشد و بتواند به اهدافش نایل شود، اجزایش را یکپارچه کند و برای سازمان از خود مشروعیت قانونی داشته باشد.

<p>A سازش</p> <p>توانایی سازش با اوضاع و احوال تلاش بر انگیز</p>	<p>G تحقیق هدف</p> <p>توانایی میان و تحقق اهداف سیستم</p>
<p>I یکپارچگی</p> <p>توانایی یکپارچه کردن بخش های تابع سیستم</p>	<p>L مشروعیت</p> <p>برخورداری از حق بقا و پذیرفته شدن</p>

مدل پارسونز LIGA

۲- ویلیام اوچی فرهنگ سازمانی را در سه گروه از موسسات تحلیل کرد.

- موسسات نمونه آمریکایی
- موسسات نمونه ژاپنی
- موسسات آمریکایی نوع Z

اوچی فهرستی از هفت مورد اساسی ارائه کرد و این سه نوع موسسات را با هم مقایسه کرد. اوبه این نتیجه رسید که موسسات آمریکایی نوع Z و نمونه ژاپنی در مقابل موسسات آمریکایی نمونه است. ۷ ویژگی اوچی عبارتند از:

۱. احساس تعهد به کارمندان
۲. ارزیابی

۳. مسیر خدماتی

۴. نظارت

۵. تصمیم گیری

۶. مسولیت

۷. توجه به افراد

انواع فرهنگ سازمانی

- سازمان های با فرهنگ علمی
- سازمان های با فرهنگ باشگاهی
- سازمان هایی با فرهنگ تیمی
- سازمان های با فرهنگ سنگری (تدافعی)

• سازمان های با فرهنگ انعطاف پذیر

• سازمان های با فرهنگ مأموریتی

• سازمان های با فرهنگ مشارکتی

• سازمان های با فرهنگ مبتنی بر تداوم

• سازمان های با فرهنگ دیدگاه شاین

۱- فرهنگ متصدی ۲- فرهنگ مهندسی ۳- فرهنگ اجرایی

• سازمان های با فرهنگ دیدگاه شولز

• سازمان های با فرهنگ دیدگاه شولز کویین

۱. تأکید این نوع سازمان ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست. مثل شرکت های کوکاکولا وای.بی.ام

۲. در این سازمان های تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است در این فرنگ سن و سنوات خدمت و معیار ارزشمندی برای افراد محسوب می شوند: مثل ارتش

۳. در این نوع سازمانها تأکید بر نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است: مثل بانکها

۴. برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نو آفرینی و اکتشاف ارج می نهد، فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تأکید دارد. در این فرهنگ امنیت شغلی حایز اهمیت زیادی است: مثل شرکت نفت

۵. از ویژگی فرهنگ انعطاف پذیر این است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه و کوشش می شود تا نیازهای مشتریان تأمین گردد

۶. سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می کوشد تا نیاز های محیط خارجی را تأمین کند، ولی الزامی در خود نمی بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد

۷. در فرهنگ مشارکتی به مسئله مشارکت و درگیری اعضای سازمان (در امور) و توجه کردن به تغییراتی که به سرعت در محیط خارجی رخ می دهد توجه می شود. در سازمانی که دارای چنین فرهنگی باشد به کارکنان و اعضای سازمان اهمیت بسیار زیادی داده می شود مثل سازمان دانشگاهی

۸. سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمان تأکید می کند و سعی می کند خود را درون محیطی ثابت بیندازد و از نظر رفتار نوعی تداوم رویه در پیش بگیرد.

اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت بصورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبران بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است. [۸]

• **فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی** (ادهوکراسی یا ویژه سالاری): یکی از اهداف مهم فرهنگ ادهوکراسی، پرورش انعطاف‌پذیری، انطباق و خلاقیت در شرایط نامطمئن و متغیر و دارای ابهام و یا هنگامی که اطلاعات دارای بار اضافی هستند. سازمانهای ادهوکراسی را در صنایعی مانند صنایع نرم‌افزار، فضا، مرکز مشاوره و ساخت فیلم می‌توان دید. یکی از چالشهای مهم این نوع سازمانها تولید محصولات و خدمات جدید و تطبیق با فرصتهای جدید می‌باشد. ادهوکراسی تاکید زیادی بر فردگرایی، ریسک‌پذیری، پیش‌بینی آینده دارد، به عنوان مثال، شرکت‌های مشاوره‌ای برای تقاضای هر مشتری برخوردی مستقل از دیگران دارند و برای هر طرح (پروژه) یک طرح سازمانی موقت ریخته می‌شود تا زمانی که کار انجام شود وقتی که پروژه به پایان رسید، ساختار از هم گسیخته می‌شود. نمونه دیگر فضا پیمای ناسا است. از ویژگی‌های فرهنگ ادهوکراسی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- فاقد نمودار سازمانی است. نمودار سازمانی ممکن است برای ماموریت کاری به طور موقت و سریع و دقیق تشکیل و تغییر یابد.
- ۲- فضای کار موقتی است، سرپرست فاقد دفتر کار ثابت است و هر وقت که نیاز باشد بطور موقت پایه‌ریزی می‌شود.
- ۳- نقش‌ها موقتی است. اعضاء ستاد بطور موقت تعیین شده و مسئولیتها بطور موقت به آنان واگذار می‌شود.
- ۴- خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شود. کارکنان به ارائه راه‌حلها و روشهای جدید کاری تشویق می‌شوند، برای اینکه ادهوکراسی بر خلاف سلسله مراتب با شکل محیطهای دولتی بزرگ تناقض دارد
- فرهنگ طایفه (قومی): در سازمانی که فرهنگ قومی بر آن غالب است بجای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتب یا مراکز بازاری مزیت‌های رقابتی، ویژگیهای فرهنگ قومی یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی وجود دارد، گروههای کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت کرده و نیز دوایر کیفی سازمان به تشویق کارکنان در اصلاح و بهبود کار و عملکرد خود و سازمانشان در یک محیط پر قدرت می‌پردازند
- مفروضات بنیادی فرهنگ قومی بیان می‌کند که:

- ۱- محیط از طریق فرهنگ گروهی و توسعه منابع انسانی بهتر اداره می‌شود.
- ۲- مشتریان به مثابه شرکاء هستند.
- ۳- وظیفه مدیریت عالی قدرت دادن به کارکنان و کمک در جلب مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان می‌باشد
- **فرهنگ سلسله مراتبی** (سلسله مراتب): در فرهنگ سلسله مراتبی سازمان بسیار ساختار یافته و رسمیت یافته است. رویه‌ها معین می‌کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران بهترین هماهنگ کنندگان و سازمان دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند. حفظ یک سلسله قوانین و سیاستهای رسمی اجزاء

۱. **متصدیان** (فرهنگ متصدی): گروهی که به نوعی با ما کار می‌کنند، «متصدیان» نامیده می‌شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می‌رسانند دخالت می‌کنند، گفته می‌شود

۲- **فرهنگ مهندسی**: در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می‌دهد و این تکنولوژی بوسیله چندین نوع از مهندسين که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می‌باشند طراحی و نظارت می‌شود برای مثال طراحان سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات، برنامه‌های نرم‌افزاری را طراحی می‌کنند. طراحان سیستم‌های مالی یا پژوهشگران برنامه‌ریزی بازاریابی نیز وابسته به این گروه کاری می‌باشند یعنی شامل فرهنگ مهندسی می‌باشند. در این نوع فرهنگ، سیستم‌های برتر، ماشین‌ها، قوانین روتین که بطوری خودکار عمل می‌کنند، کاملاً معتبر می‌باشند

۳- **فرهنگ اجرایی** (هیئت رئیسه): اگر کسی در سازمانهای وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از دفاتر (مدیریت اجرایی) (CEOS) را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیتها و نقش‌شان مشترک می‌باشد (CEOS) از نردبان ترقی در این موقعیتها بالا می‌روند. ماهیت این نقش قابلیت جوابگویی مالی به سهامداران می‌باشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می‌یابد.

۱۰. شولز در ۱۹۸۷ پنج گونه فرهنگی را شناسایی نمود و هر کدام از این فرهنگها در سه بعد متفاوت فرهنگ توصیف می‌شوند. این ابعاد عبارتند از:

- **حول** (چطور فرهنگها در طول زمان تغییر می‌کنند)
 - **عوامل داخلی** (چطور شرایط محیط داخلی یک سازمان در فرهنگ آن تاثیر می‌گذارد)
 - **عوامل خارجی** (چطور شرایط محیط خارجی یک سازمان فرهنگش را متاثر می‌سازد)
- شولز در باب بعد خارجی، از دلیل و کندی اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، ۵ گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده‌نگر، اکتشاف و خلاق می‌باشد. او خصوصیات این ۵ گونه فرهنگی را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک‌پذیری، شعار، تغییر مداری در غالب بعد تحول توصیف می‌کند.

۱۱. طبق تحقیقاتی که توسط کوئین و مگ‌کرد (۱۹۸۵) در سازمانها انجام شده و از اطلاعات بدست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده‌اند:

• **فرهنگ عقلایی** (بازار): اساس مفروضات و ارزشهای بنیادی فرهنگ بازار بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو بسوی سود آوری و کارایی سوق می‌یابد و سازمان بسیار نتیجه مدار است و هدف اصلی آن نتایج مورد انتظار از شغل محول شده می‌باشد و به گونه‌ای از سازمان گفته می‌شود که خود به مثابه یک سازمان عمل می‌کند این نوع از سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت‌گیری دارد. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد، تاکید بر پیروزی در رقابت است. تاکید بلند مدت بر

سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. هدف بلند مدت سازمان در ثبات و عملکرد به‌مراه بهره‌وری، عملیات هموار است. اساس فکری گونه‌شناسی اندیشه‌ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروهها بوجود می‌آید که این تبادلات در سازمانها بسیار مهم هستند برای اینکه آنها موقعیت افراد و گروهها را تعیین می‌کنند

فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

- **گام اول:** درک محیط و نیروهای دیگر تاثیر گذار در استراتژیهای آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تاثیر گذار بر شرکت.
- **گام دوم:** شناسایی و تعیین ارزشهای بنیانی شرکت: گام اساسی در تغییر فرهنگ، تعیین ارزشهای بنیانی و همیشگی است.
- **گام سوم:** ایجاد دیدگاه مشارکتی از آنچه که شرکت می‌خواهد بشود. این پرسش که چه نوع فرهنگ، ارزشها و ساختار سازمانی نیاز است تا بتوانیم به توسعه و استقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیکی با مشتریان است؟
- **گام چهارم:** ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می‌شود. اگر چه کار مشکلی است، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید دیدن فرهنگ سازمانی مشکل تر است.
- **گام پنجم:** تعیین اینکه چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله بین دو استراتژی پر گردد. آیا عناصر موجود (ارزشها، نرمها، ساختارها، سیستمها و ...) در راستای اهداف آینده می‌باشند.
- **گام ششم:** تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ. تیم رهبری عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است. اگر تیم از افرادی گوناگون و قوی باشند تاثیر بسیار خوبی خواهد داشت. رهبر گروه باید مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند. گروه باید قادر باشد در کلیه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند. تیم می‌بایستی گروههای زیادی را راه اندازی کند. همچنین نیاز است که دیگران را برای تصمیم گیری و عملیاتی که منجر به تغییر گردد، توانمند سازد.
- **گام هفتم:** استقرار برنامه اهداف و افق زمانی. هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسایی شده، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند. اولویتها کدامند؟ چه منابعی مورد نیاز است؟ توالی اقدامات چگونه است؟ چه مدت زمان نیاز است؟
- **مسئولیت‌های بخشهای مختلف به عهده چه کسانی است؟** اصول اساسی مدیریت پروژه بایستی اجرا و پیگیری گردد تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد.
- **گام هشتم:** برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی

دینفعان. تغییر در فرهنگ سازمانی نیاز مند برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده دارد. بایستی با پرسش از تمامی کارکنان آنها را در حلقه زنجیر به طیقی که نیاز به تغییر را درک کنند، قرار داد. آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است و چگونه فرصتهای جدیدی را ایجاد خواهد کرد. رهبری تغییر به منزله هدایت کننده، تسهیل ساز و توانمند کننده کلیه نیروها، برای پشتیبانی از تغییر است.

- **گام نهم:** شناسایی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان. افراد در مقابل تغییر عکس العملهای متفاوتی از خود بروز می‌دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالشها برطرف نشوند مقاومت قطعاً سخت تر خواهد بود. برای مقابله با ترس و از دست دادن کار، اقداماتی بایستی انجام داد. ترس را می‌توان با ارائه اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش داده و علاقه مندی آنان را افزایش داد. استراتژی دیگری که می‌تواند به دیگر کارکنان برا تطبیق با تغییر کمک کند، این است که تغییر را به گامهای کوچکتری تقسیم کنند. به علاوه مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصتها و فواید شخصی که از تغییر حاصل می‌گردد، ترغیب نماید.
- **گام دهم:** نهادینه سازی و الگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ. رهبری تیم نقش حیاتی در الگو سازی، تقویت و پاداش تیم دارد. هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است این به منزله ارسال پیامهای انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است. به علاوه مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را تضمین کند. وی باید این اطمینان را بدهد که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحلیل قرار می‌گیرد.
- **گام یازدهم:** ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن نرم یاد گیری و تغییر شکل. باید به خاطر داشت که تغییر یک فرآیند دینامیک است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد. همچنان که محیط سازمانی تغییر می‌کند فرهنگ بایستی وفق داده شود. راه حلی که زمانی در یک سازمان مشکلی را حل کرده است، مطمئناً برای همیشه کارساز و موثر نمی‌باشد.

آموزش های مورد نیاز

با توجه به مطالب ارائه شده درباره فرهنگ و فرهنگ سازمانی عناوین و موضوعات برخی دوره های آموزشی که می‌تواند باعث تسهیل و افزایش احتمال موفقیت تغییر فرهنگ سازمانی گردد، به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:

سرفصل های آموزش های مورد نیاز

✓ مدیریت استراتژیک	✓ تصمیم گیری
✓ مدیریت تغییر	✓ برنامه ریزی و کنترل در مدیریت
✓ مدیریت تعارض	✓ اصول و فنون مذاکره
✓ مدیریت مشارکتی	✓ شیوه های موثر نظر سنجی
✓ مدیریت رضایت مشتری	✓ تحلیل داده ها
✓ مدیریت پروژه	✓ برگزاری جلسات موثر
✓ مدیریت انگیزش	✓ تیم سازی
مدیریت استراتژیک	
(۱) اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک	(۲) تاثیر محیط سیاسی بر مدیریت استراتژیک
(۳) تاثیر محیط اجتماعی و فرهنگی بر مدیریت استراتژیک	(۴) تاثیر محیط اقتصادی بر مدیریت استراتژیک
(۵) جایگاه و اهمیت منابع انسانی در مدیریت استراتژیک	(۶) طرح ریزی و برنامه ریزی مدیریت استراتژیک
(۷) وظایف و مسئولیت های مدیران ارشد	
مدیریت تعارض	
(۱) مفهوم تعارض	(۲) تصویر سازی تغییر
(۲) نگرش های سنتی و نوین در مورد تعارض	(۱) روش های اجرایی تغییر
(۳) علل تعارض	(۲) دلایل شکست تغییرات
(۴) راه های کنترل و کاهش تعارض	(۳) پاسخ به پرسش های کارکنان
	(۴) زیان های احتمالی ناشی از تغییرات
مدیریت رضایت مشتری	
(۱) نگرش سیستمی به مشتری مداری	(۱) مفهوم مشارکت
(۲) نگرش استراتژیک به مشتری	(۲) نقش مشارکت در مدیریت و رهبری
(۳) تحول در نگرش به مشتری	(۳) تاثیر مشارکت در تعارضات سازمانی
(۴) تبیین مأموریت بر پایه نیاز مشتری	(۴) مشارکت و نظام ارتباطی
(۵) نگهداری و حفظ مشتری	(۵) تاثیر مشارکت بر کنترل و قدرت سازمانی
	(۶) عوامل مهم بر افزایش کارکنان
	(۷) مشارکت کارکنان و الگو سازی

■ مدیریت انگیزش	■ مدیریت پروژه
(۱) چگونگی ایجاد تعهد	(۱) تعریف پروژه
(۲) ایجاد محیط مناسب برای بروز استعدادها	(۲) وظایف مدیر پروژه
(۳) تشخیص توان کارکنان	(۳) روش های مختلف برنامه ریزی
(۴) انگیزه کار گروهی	(۴) روش بحرانی و انجام محاسبات
(۵) تفویض اختیار	(۵) برقراری ارتباط بین فعالیت ها
	(۶) مرتب سازی فعالیت ها
	(۷) پیگیری پیشرفت پروژه ها
■ برگزاری جلسات موثر	
(۱) دستور جلسه	(۲) انتخاب شرکت کنندگان
(۳) بحث و گفتگو	(۴) جلوگیری از حاشیه
(۵) نظر خواهی از شرکت کنندگان	(۶) زمان بندی
(۷) جمع بندی جلسه	
■ تصمیم گیری	■ تیم سازی
(۱) تئوری های تصمیم گیری	(۱) طراحی کار خلاقه فردی
(۲) فرآیند تصمیم گیری عقلانی	(۲) سازماندهی برای کار خلاقه گروهی
(۳) تصمیم گیری فردی	(۳) مشکل گشائی به صورت کار خلاقه گروهی
(۴) تصمیم گیری گروهی	(۴) ایده هائی برای مسائل
(۵) تصمیم گیری و شیوه های رهبری	(۵) تجزیه و تحلیل راه حل ها
(۶) شناخت مبانی ذهنی خلاقیت	(۶) مباحث ویژه
	(۷) تکنیک ها و شیوه های متداول برنامه ریزی
■ اصول و فنون مذاکره	■ برنامه ریزی و کنترل در مدیریت
(۱) فعالیت ها و اقدامات قبل از شروع مذاکرت	(۱) تعاریف و مفاهیم برنامه ریزی
(۲) شرایط و ویژگی های مذاکره کننده خوب	(۲) آشنائی با نظریه سیستم ها
(۳) تدابیر و اقدامات ویژه هنگام مذاکره	(۳) انواع برنامه ریزی
(۴) اقدامات و فعالیت های پس از پایان مذاکره	(۴) فرآیند برنامه ریزی و عناصر حاکم بر آن
(۵) درس هائی از برخی مذاکرات	(۵) جایگاه برنامه ریزی
	(۶) مسائل اجرایی برنامه ریزی

نتیجه گیری

تمامی این مطالعات و ابعاد مختلف فرهنگی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی بسیار وسیع بوده و مطالعه آن اهدافی را بر دارد. بنابراین یک چهارچوب زیربنایی باید برای مطالعه ابعاد کلیدی فرهنگی بکار برد. با توجه به دیدگاه‌های مطرح شده در خصوص گونه‌های فرهنگی به نظر می‌رسد دیدگاه کوئین از جامعیت بیشتری برخوردار است. لازم به ذکر است هیچ یک از چهارچوب‌ها دارای جامعیت کامل نبوده و البته ارائه و قبول یک چارچوب خاص دلیل بر درست بودن آن و اشتباه بودن دیگر چارچوبها نمی‌باشد. چارچوبی مناسب است که علاوه بر قابلیت اثبات بر اساس مدارک تجربی، قابلیت اعتبار نیز داشته باشد. چهارچوب ارائه شده توسط کوئین هم دارای صورت و اعتبار تجربی است و هم کمک به تکمیل نظریه‌های مطرح شده توسط دیگر نویسندگان و پژوهشگران فرهنگ سازمانی می‌کند. [۱۲]. بنابراین جامعیت بیشتری در این خصوص نسبت به دیگر نظریات مطرح شده احساس می‌شود سازمانها، امروزه با افزایش سرعت، شدت و عمق در شرایط داخلی و خارجی مواجه هستند. متناسب نمودن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژیها، فعالیتها و... از مهمترین وظائف مدیر ارشد می‌باشد. بی شک رعایت مراحل و گامهای تغییر و نیز آماده سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان جهت این مهم، کاهش تعارضات درون سازمانی، کاهش هزینه ها و سرعت متناسب را در مواجه با تغییرات به دنبال خواهد داشت. در این میان آگاهی از آموزشهای مناسب و متناسب و ضروری و اجرای آنها نقش بسیار مهمی در تحقق این وظیفه دارد.

منابع

- [۱]. ادگار شاین، فرهنگ سازمانی، ترجمه محمد ابراهیم محبوب، چاپ اول، تهران، نشر فرا، ۱۳۸۳
- [۲]. ایران زاده - سلیمان، مدیریت تطبیقی در چهارچوب پارادایم های جدید، مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز، ناشر ایران زاده، ۱۳۸۱
- [۳]. تقوی علی، تاثیر فرهنگ سازمانی بر فساد اداری، ماهنامه تدبیر سال هجدهم، شماره ۱۸۱، خرداد ۱۳۸۶
- [۴]. رابینز. استیفن، سال، تئوری سازمان، ترجمه علی رضائیان و سید محمد اعرابی، چاپ بیست سوم، تهران، انتشارات صفار، ۱۳۸۷
- [۵]. رابینز. استیفن، سال، مبانی رفتار سازمانی (۳جلدی)، ترجمه علی رضائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دهم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۶
- [۶]. رابینز. استیفن سال، مبانی رفتار سازمانی (۱جلدی) ترجمه علی رضائیان و سید محمد اعرابی، بیستم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۷
- [۷]. ریچارد ال. دفت سال انتشار کتاب، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی رضائیان و سید محمد اعرابی، چاپ هفتم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی،
- [۸]. زاهدی، سیدمحمد. "تغییر فرهنگ سازمانی"، تدبیر، تهران، سال سیزدهم، شماره ۱۲۷-۱۲۸، آبان سال ۱۳۸۱، ص ۳۰-۳۷
- [۹]. صفرزاده حسین، تئوریهای مدیریت، تهران، چاپ چهارم، تهران، انتشارات پوران پژوهش، ۱۳۸۷
- [۱۰]. عاصمی پور، محمدجواد، مدیریت و سرپرستی اثر بخش. چاپ اول، تهران، ناشر: سادان - سال ۱۳۷۵
- [۱۱]. کاظمی، مهدی، نقش فرهنگ سازمانی در توسعه فرهنگی، مجله تحول اداری، سال چهارم، شماره ۱۲، پاییز سال ۱۳۷۴، ص ۸۱-۸۵
- [12]. Quinn, R(1999) "Diagnosing culture and changing organizational culture Newyork: Addison Wesley
- [13]. schien, Edgar H. (1996) culture: The Missing concept in organization studies. Sanfrancisco: cornell university P: 229-240
- [14]. Brown, Andrew(1995) .Organizational culture, London: Pitman publishing. P:14-21
- [15]. Trompenaars,fons(1992)Riding the waves of culture: understanding -15--Diversity in Global Business.
- [16]. Cox, Taylor(1991). The multicultural organization.Academy of management Exexutive/p:34-37
- [17]. <http://www.mgtsolution.com/olib/590226239.aspx>