

عنايت ... هاشمی
کارشناس ارشد مدیریت

فرهنگ

و مدیریت



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

اگر مدیر آشنایی کامل

با فرهنگ مسلط

بر جامعه نداشته باشد،

نمی تواند نیازهای کارکنان را

به درستی شناسایی نماید

اقتضایی عمل کردن امروزه از ضروریات زندگی هر شهروند است.

در دهه گذشته بسیاری از دانشمندان مدیریت، تحقیقات وسیعی برای تبیین رابطه فرهنگ و مدیریت و عملکرد سازمانی انجام داده‌اند که علیرغم تفاوت در نتایج حاصله، همگی به پیچیده بودن این رابطه اذعان داشته‌اند، در حالی که قبل از آن و هنوز در بسیاری از جوامع این رابطه را بسیار ساده پنداشته و تمام جوانب آن را در نظر نگرفتند. در این مقاله مفاهیمی از سازمان، مدیریت، فرهنگ و فرهنگ سازمانی را ارائه داده و سپس به جنبه‌هایی از رابطه بین فرهنگ و سازمان مدیریت می‌پردازیم. سپس پاره‌ای از مشکلات موجود در سازمانها را در رابطه با مسائل فرهنگی بیان کرده و تبعات آن را به طور خلاصه ذکر خواهیم کرد.

سازمان عبارت است از دسته‌بندی و گروه‌بندی افراد در قالبهای نظام یافته به گونه‌ای که مساعی هماهنگ شده آنها در یک محیط متغیر به صورت وسیله‌ای برای نیل به هدفهای سازمانی در آید.

مدیریت عبارت است از علم و هنر استفاده مناسب از منابع مادی و انسانی به منظور دست یابی به هدف یا هدفهای مؤسسه از طریق عملیات مربوط به برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل، در چارچوب محیط فرهنگی و خلق و خوی مؤسسه.

در باره فرهنگ بیش از سیصد تعریف ارائه شده است که تعریف مورد نظر این مقاله، تعریف کلاین‌برگ می‌باشد، وی در تعریف و تبیین فرهنگ معتقد است که:

فرهنگ از نظر عامه مردم، به معنی موفقیت هنری و فکری متعالی است و توسعه علم و هنر و ادبیات و فلسفه بیانگر نبوغ یک ملت است. ولی از نظر جامعه‌شناسان و مردم شناسان فرهنگ علاوه بر همه اینها شامل تمام چیزهایی است که فرد به عنوان عضوی از جامعه کسب می‌کند؛ یعنی همه اعمالی که فرد از راه تجربه و سنت آموخته است به انضمام تمام اشیا مادی که توسط گروه تولید می‌شود و آنچه را که می‌توان در آثار هنری یا مطالعات علمی متجلی دید به علاوه آنچه که می‌خوریم و می‌آشامیم و می‌پوشیم، در انواع خانه‌هایی که بنا می‌کنیم، در رابطه با اعضای خانواده خود و سایر افراد جامعه در نظام ارزشی جامعه در آنچه که می‌آموزیم، در تصورمان از خوب و بد، در آرزوهایمان، در نظرها نسبت به سایر جوامع و در بسیاری چیزهای دیگر تجلیات فرهنگ

هرآنچه را که تاکنون بشر در عالم محسوس به آن دست یافته، به نوعی محکوم به تبعیت از نظمی خاص است. همین پدیده باعث گردیده که انسان همواره در پی این نظم‌ها و نظام‌ها به جست و جو پردازد که براین پدیده نام «سیستم» را گذارده‌اند. این نگرش از زمانی که «برتالانی» زیست شناس مشهور مطرح کرد که «اساسی‌ترین ویژگی موجودات، در سازمان تشکیل دهنده آنان است» به تدریج وارد حیطه علوم اجتماعی و بخصوص علم مدیریت شده و مورد استفاده قرار گرفته است. در این روش تحلیل، هم اجزا و هم کلیت پدیده مورد نظر و هم ارتباط بین اجزای تشکیل دهنده آن مورد توجه قرار می‌گیرد، یک قالب ذهنی گسترده‌تری را در پیش روی انسان قرار می‌دهد تا پدیده‌ها را نه به طور مستقل بلکه با توجه به عوامل محیطی و شناخت نقش و موقعیت هر جزء و میزان تأثیر پذیری و تأثیرگذاری متقابل اجزا و کلیت آن با محیط بیرونی را شناسایی و ارزیابی کند. با چنین تفکری، مدیر شناختی کاملتر از سیستم سازمانی و محیطی که در آن کار می‌کند، به دست می‌آورد.

با تکامل این نگرش و توسعه آن و استفاده از روش اقتضایی یا موقعیتی، جواب بسیاری از سئوالات بدون پاسخ روشن شد، مثلاً، چرا به کارگیری شیوه خاص مدیریتی در ژاپن کارایی زیادی دارد، اما به کارگیری همان شیوه در جامعه دیگر فاقد اثر بخشی لازم است؟ پاسخ این سؤال و سئوالاتی از این قبیل را روش اقتضایی می‌دهد که: «محیط‌های گوناگون نیازمند روابط سازمانی متفاوت است تا از این طریق بیشترین کارایی حاصل شود». تبیین پدیده‌های اجتماعی جهان با تکیه بر مفهوم سیستم و کشف و به کارگیری راه‌حلها و ارائه طریق براساس اقتضا، یکی از بزرگترین اسرار پیشرفت دنیای امروز است. سیستمی فکر کردن و

فرهنگ ذهن

و روح را مانند بدن

کنترل می کند

هستند؛ به سازمان قدرت می دهد و بر تمام جنبه های سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تأثیر می گذارد، و میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است تابعی از اعتقادات اساسی مدیر است. با توجه به این مسئله فرهنگ سازمانی که یک وسیله کنترل هم هست، مدیران را از طریق صافی های خودکار کنترل می کند.

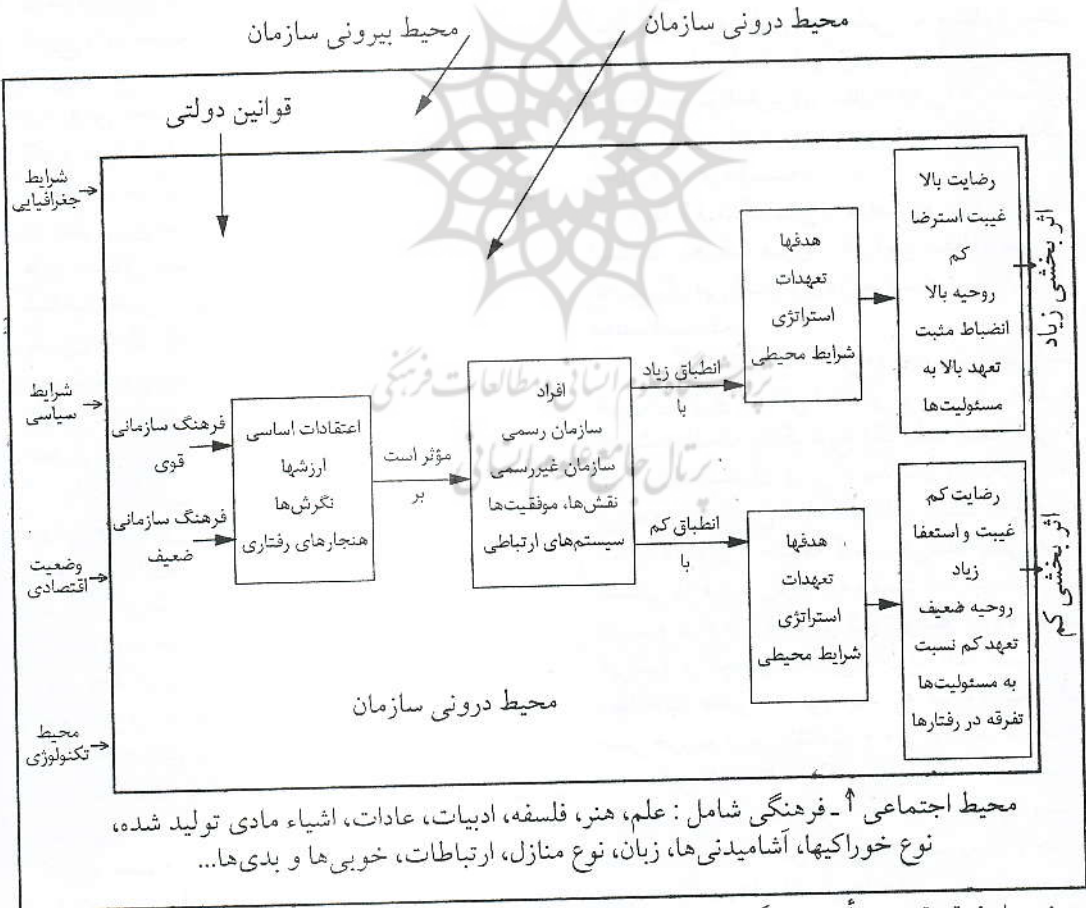
وقتی در پاره فرهنگ سازمانی سخن گفته می شود، منظور، فرهنگ مسلط آن سازمان است که نشان دهنده شخصیت متمایز سازمانی می باشد. بسیاری از سازمانها دارای یک فرهنگ مسلط و یک سری خرده فرهنگ یا پاره فرهنگ می باشند. فرهنگ مسلط، بیانگر ارزشهای اساسی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ و دنبال می شود. فرهنگ مسلط نوعی چسبندگی و توافق بین افراد سازمان ایجاد کرده و باعث وحدت عمل هنجارهای رفتاری می شود، این وحدت در رفتار در صورتی که هماهنگ با اهداف سازمانی و منطبق بر

مشهود است.

همان گونه که هر فرد یک شخصیت دارد و آن به سلسله ای از ویژگیهای نسبتاً پایدار و ثابت اطلاق می شود، سازمان هم شخصیتی دارد که آن را فرهنگ سازمانی گویند.

فرهنگ سازمانی، نظام ارزشها، باورها، آداب و رسوم مشترک در بین یک سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری، در تعامل می باشد.

اعتقادات و ارزشها که اساس و پایه فرهنگ سازمانی بوده و راهنمای تمام رفتارهای روزمره



فرهنگ یک دارایی است زیرا ارزشهای مشترک باعث سهولت در کار و صرفه جویی شده و تصمیم‌گیری را آسان می‌سازد و باعث ایجاد انگیزه و تعهد به مسئولیت و هماهنگی در کار و فعالیت می‌شود

فرهنگ جامعه باشد، کار مدیر را در امر هدایت و رهبری یعنی نفوذ در کارکنان برای انطباق عمل در جهت اهداف سازمانی آسان می‌سازد. به طوری که می‌توان گفت که یک فرهنگ سازمانی قوی و مناسب می‌تواند یکی از «جانشین‌های رهبری» برای مدیریت و مدیران باشد زیرا تسلط یک فرهنگ قوی بر کل اعضای سازمان، باعث کاهش تعارض منفی و کاهش استعفا و غیبت غیر موجه و انتقال، و نیز باعث افزایش رضایت و ایجاد کنترل درونی و انضباط مثبت می‌شود.

اما وجود افراد و دسته‌های مختلف در سازمانها باعث به وجود آمدن پاره فرهنگ‌هایی در چارچوب فرهنگ مسلط سازمان می‌شود. وجود ارزشها، نگرش‌ها و اعتقادات متنوع در بین کارکنان نشانه وجود خرده فرهنگ در درون سازمان است و تسلط خرده فرهنگها بر سازمان باعث تفرقه رفتاری می‌شود که ضمن خنثی ساختن تلاش مدیریت برای رسیدن به هدف باعث هدر رفتن منابع و افزایش هزینه‌ها شده و اثر بخشی و کارایی سازمان را به حداقل می‌رساند.

همانطور که در نمودار نشان داده شده، فرهنگ سازمانی بر میزان اثر بخشی تأثیر می‌گذارد و لازمه تأثیر مثبت و مفید آن در جهت افزایش اثر بخشی سازمان، وجود یک فرهنگ قوی مورد قبول همه اعضا بوده که از قدرت لازم در سازمان برخوردار باشد و ارزشهای اصلی آن مورد قبول اکثریت اعضای سازمان باشد.

اما مسائل و فرآیند کار، در یک سازمان فقط تحت تأثیر فرهنگ سازمانی نیست و فرهنگ سازمانی و سازمان مدیریت رابطه پیچیده‌ای با محیط بیرونی سازمان از جمله فرهنگ جامعه دارد.

زیرا هیچ سازمانی در خلاء به وجود نمی‌آید. سازمان یک سیستم باز اجتماعی است که برای شکل‌گیری و ادامه بقا، نیازمند عوامل به اصطلاح دروندادی است که از محیط بیرون و جامعه جذب می‌کند از جمله نیروی انسانی و نیز دارای بروندادی است که باید مورد نیاز محیط بیرونی و اجتماع مورد نظر باشد؛ بنابراین هر سازمان خود در درون یک سیستم یا محیط بزرگتر شناور است از جمله محیط اجتماعی، جغرافیایی، اقتصادی، تکنولوژی و محیط اجتماعی و فرهنگی جامعه که از مهمترین و پر دامنه‌ترین عوامل مؤثر بر سازمان مدیریت بوده و رابطه بسیار گسترده‌ای با آن دارد، از جمله فرهنگ سازمانی به شدت تحت تأثیر فرهنگ مسلط بر جامعه است زیرا افرادی که وارد سازمان می‌شوند، حداقل بیست سال سابقه القای فرهنگ جامعه را دارا هستند و هنگام ورود به سازمان، ویژگیهای فرهنگ خاص برگرفته از محیط اجتماعی خود را به همراه می‌آورند. شاغلین معمولاً در شبانه‌روز حداکثر هشت ساعت را در محیط کار می‌گذرانند و بقیه ساعات را در بیرون از محل کار به سر می‌برند. افراد خانواده، ارتباطات مختلف، اعتقادات و آداب و رسوم... و تمام ارکان زندگی او در فضای فرهنگی جامعه شناور بوده و او را تحت تأثیر قرار می‌دهد و نگرش‌ها و گرایش‌ها، شخصیت، ادراک و ارزشهای حاکم بر ذهن کارکنان و از جمله مدیران، محصول محیط بزرگتر فرهنگی جامعه است. در حقیقت مدیر سازمان یعنی کسی که در فرهنگ سازمانش نقش اول را دارد، خود در همان فضای فرهنگی جامعه رشد کرده است. همچنان که شمول فرهنگ گسترش می‌یابد، بر فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسائل و ارتباطات سازمانی و نیز بر انگیزش و رضایت و روحیه و میزان خلاقیت و نوآوری افراد اثر می‌گذارد؛ بنابراین در مدیریت چیزی آزاد از فرهنگ وجود ندارد.

به عنوان نمونه تأثیر عامل فرهنگ را بر چند وظیفه اساسی در سازمان و مدیریت از جمله تصمیم‌گیری، ارتباطات و انگیزش مختصراً مورد بررسی قرار می‌دهیم.

صاحب نظران علوم سیستمی وجود اطلاعات درباره دنیای واقعی را شروع تصمیم‌گیری می‌دانند و اعتقاد دارند که فرآیند جمع‌آوری اطلاعات، متأثر از فرهنگ حاکم بر جامعه و خرده فرهنگ‌های حاکم بر افراد و سازمانهاست، میزان مشارکت مردم عموماً و کارکنان خصوصاً در ارائه اطلاعات، یک مسئله فرهنگی است. در مرحله تجزیه و تحلیل

کلامی و ایمایی از مجراهای مختلف در سطح سازمان جاری می‌گردد.

در بعضی از جوامع مردم عادت به ارتباط شفاهی دارند و در برخی دیگر با ارتباطات کتبی مأنوس تر هستند. درک صحیح اشکال مختلف ارتباط غیر کلامی، و هماهنگی آن با ارتباط از نوع شفاهی که تماماً ریشه در فرهنگ و عادات مردم هر دارد، هماهنگ بودن کانالهای ارتباطی در سازمان با فرهنگ مسلط و عادات جامعه و شناخت اشکالات و نحوه انجام کار و کانالهای آن باعث تسریع در کارها و افزایش روحیه و کاهش تعارض منفی و اجرای صحیح دستورالعمل‌ها و خط مشی‌های سازمان می‌شود.

انگیزش کارکنان همواره یکی از دغدغه‌های اساسی مدیران بوده و از جمله مواردی است که سالهاست وقت فراوانی از مدیران را به خود مشغول داشته تحقیقات وسیعی در سطح جهان در باره آن صورت گرفته است تا مشخص کنند چه عاملی باعث می‌شود که شاغلین در سازمانها با میل و رغبت کار و فعالیت بیشتری از خود نشان دهند؛ مثلاً در یک نقطه جهان، متوسط کارایی کارکنان، حدود هفت ساعت کار مفید است و در جای دیگر این میزان به کمتر از یک ساعت می‌رسد. بیشتر کارشناسان یکی از علل عمده این مسئله و مشکل را «نحوه انگیزش» می‌دانند و برای پیدا کردن راه‌حل این مشکل، نیازهای انسان را به اشکال مختلف طبقه‌بندی کرده‌اند. نیازهای اولیه شامل غذا، مسکن، پوشاک... و نیازهای ثانویه شامل نیازهای احترام، تعلق‌گرایی، نیازهای اجتماعی، خود شکوفایی، خودشناسی، محیط شناسی، و امثالهم

انتصاب بسیاری از مدیران نه

بر اساس نظام شایستگی و شرایط

احراز، بلکه بر اساس روابط

غیر رسمی از جمله، همشهری بودن،

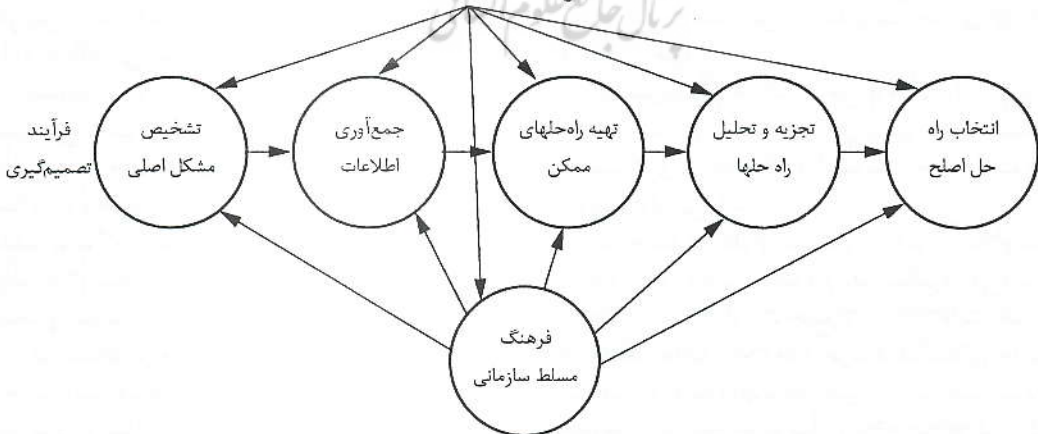
هم‌قبیله و یا هم‌باند بودن و اخیراً

هم‌حزب بودن، انتخاب می‌شوند

اطلاعات تأثیر ارزشهای حاکم بر شخص مدیر و تحلیل‌گر غیر قابل انکار است. هنگام انتخاب معیار برای سنجش تصمیمات و انتخاب راه‌حل‌ها، مقتضیات فرهنگی جامعه از جمله مواردی است که حتماً باید مورد توجه مدیر قرار گیرد و در صورتی که تصمیمات اتخاذ شده، منطبق بر مقتضیات فرهنگی و آداب و رسوم و عادات مردم نباشد، آن تصمیمات و راه‌حل‌ها نه تنها مشکلی از کار سازمان را حل نمی‌کند که بر مشکلات نیز خواهد افزود و در صورت تداوم، مشروعیت مدیریت و حتی سازمان زیر سؤال خواهد رفت.

یکی دیگر از ارکان ساختار سازمانی، «سیستم ارتباطی» سازمان است. این ارتباط مشتمل بر ارتباط رسمی و ارتباط غیررسمی مانند شایعه است که از طریق عوامل و ابزارهایی مانند زبان و خط به صور مختلف چون شفاهی، کتبی، غیر

فرهنگ مسلط جامعه



نمودار فوق نشان دهنده تأثیر فرهنگ بر فرآیند تصمیم‌گیری است.

شیوه تصمیم‌گیری در سازمانهای ما

اغلب فردی است و اعتقادی به مدیریت

مشارکتی دیده نمی‌شود. عدم تمایل

مدیران بالاتر به تفویض اختیار که

صرفاً ناشی از بی‌اعتمادی به همکاران

و ترس از دست دادن و یا کم شدن

قدرت می‌باشد

همگی تحت تأثیر عوامل فرهنگی قرار دارند. به طوری که اگر مدیر آشنایی کامل با فرهنگ مسلط بر جامعه نداشته باشد، نمی‌تواند نیازهای کارکنان را به درستی شناسایی نماید و ارائه امکانات مختلف به کارکنان و انتخاب نوع و میزان هر کمک بدون توجه به مسائل فرهنگی نتیجه مناسبی به همراه نخواهد داشت.

به طور خلاصه در هر سازمانی یک فرهنگ سازمانی و تعدادی خرده فرهنگ حاکم است و مجموعه سازمان و مدیریت نیز در یک فضای فرهنگی به وجود آمده و زیست می‌کند. تمام اجزای سازمان و مدیریت آن تحت تأثیر فرهنگ مسلط بر اجتماع و خرده فرهنگ‌های اجتماعی و فرهنگ و خرده فرهنگ موجود در سازمان قرار دارند. این رابطه بسیار گسترده و پیچیده است.

مطالعات نشان می‌دهد که در صورت حساب سازمان - فرهنگ می‌تواند یک دارایی و یک سرمایه و یا یک بدهی باشد. فرهنگ یک دارایی است زیرا ارزشهای مشترک باعث سهولت در کار و صرفه‌جویی شده و تصمیم‌گیری را آسان می‌سازد و باعث ایجاد انگیزه و تعهد به مسئولیت و هماهنگی در کار و فعالیت می‌شود و سرانجام فرهنگ می‌تواند به یک بدهی تبدیل گردد و آن زمانی است که اعتقادات و ارزشها با نیازهای سازمان، اعضا و مؤسسات دیگر و اعتقادات جامعه انطباق نداشته باشد که سرانجام آن کاهش بهره‌وری است. مشکلات و نارسائیا:

۱ - علی‌رغم گذشت بیش از دو دهه از انقلاب و برخوردار جامعه از یک به فرهنگ قوی یکی از مشکلات عمده در بسیاری از سازمانهای ما بخصوص در استان ایلام، تسلط خرده فرهنگ‌ها در

سازمانهاست. اغلب سازمانها تحت تأثیر خرده فرهنگ‌هایی مانند، نژادگرایی، گروه‌گرایی، قوم و خویش‌پروری، رفیق‌بازی، همزیانی و همشهری‌گری ... و غیره هستند. با توجه به نقش عظیم مدیران در شکل دادن به فرهنگ سازمانی، باید تلاش کرد تا ارزشهای مشترک و اصیل جامعه را بر خرده فرهنگ‌های موجود در درون سازمان مسلط کرده و فرهنگ سازمانی منطبق بر فرهنگ حاکم بر جامعه و ارزشهای مشترک را بر سازمانها غالب نمود تا وحدت در رفتار و کردار و شیوه‌ها و روش‌ها ایجاد شده و باعث ثبات رفتاری شود و می‌تواند ابزاری قدرتمند بعنوان جانشین رسمی سازی سازمان باشد. حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی ساختاری باشد زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند. فرهنگ سازمانی قوی و مناسب می‌تواند افراد سازمان را قادر سازد که در باره آنچه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته باشند بگونه‌ای که به انجام بهتر کار منجر شود.

۲ - بی‌توجهی به علمی بودن مدیریت و اینکه مدیر باید به علم و هنر مدیریت مجهز باشد تا بتواند از عهده اداره صحیح امور برآید. فراموش نکنیم که استفاده از علم مدیریت به معنی تقلید کورکورانه از تئوریهای مختلف ارائه شده در این زمینه نیست، علمای مدیریت ساختارهای سازمانی و شیوه‌ها و سبک‌ها و تئوریهای مختلفی را ارائه کرده‌اند و مدیران خلاق و آگاه و مسلط بر علم مدیریت می‌توانند، و باید، با توجه به شرایط؛ ارزشها و زمینه‌های هر منطقه مناسبترین ساختارها و سبکهای مدیریتی را انتخاب کرده و اجرا نمایند.

۳ - انتصاب بسیاری از مدیران نه براساس نظام شایستگی و شرایط احراز، بلکه براساس روابط غیر رسمی از جمله، همشهری بودن، هم قبیله و یا هم باند بودن و اخیراً هم حزب بودن، انتخاب می‌شوند این روش تبعات زیر را به دنبال دارد:

الف: تداخل شدید مدیریت (اداره امور) با مسائل سیاسی که باعث جهت‌گیریهای غیر علمی و انتخاب شیوه‌هایی می‌شود که لزوماً در جهت اهداف عمومی و سازمانی نیست.

ب: کوتاه بودن دوره مدیریت، که با یک تغییر در سطوح بالاتر، نتیجه‌اش تغییرات وسیع در سطوح پایین‌تر می‌شود. در این حالت مدیران بیشتر به فکر ارائه برنامه‌های کوتاه مدت و زود بازده (اغلب بی‌کیفیت) هستند تا بتوانند به اصطلاح بیشتر خود را نشان دهند. این مسئله باعث گسستگی اقدامات و فعالیت‌ها می‌شود.

فقدان نگرش نظام‌مند (سیستمی)

و وجود تفکر بخش‌نگری نیز از جمله مشکلاتی است که در سطح کلان باعث

کاهش هماهنگی و کارایی سازمانها

در این استان شده به طوری که

در نتیجه این تفکر خسارات زیادی

به امکانات و توانائیهای استان ایلام

وارد شده است

فردی است و اعتقادی به مدیریت مشارکتی دیده نمی‌شود. عدم تمایل مدیران بالاتر به تفویض اختیار که صرفاً ناشی از بی‌اعتمادی به همکاران و ترس از دست دادن و یا کم شدن قدرت می‌باشد. سبک مدیریت استبدادی و در مواردی استبدادی پدرا نه در این استان بسیاری مرسوم است.

۸ - فقدان نگرش نظام‌مند (سیستمی) و وجود تفکر بخش‌نگری نیز از جمله مشکلاتی است که در سطح کلان باعث کاهش هماهنگی و کارایی سازمانها در این استان شده به طوری که در نتیجه این تفکر خسارات زیادی به امکانات و توانائیهای استان ایلام وارد شده است. به جرأت می‌توان گفت اگر از داده‌های وارد شده به این استان در طول بیست سال گذشته بدرستی و هماهنگی و منسجم بهره‌برداری می‌شد ایلام تاکنون می‌توانست از استانهای برخوردار کشور باشد.

۹ - اغلب مدیران انتقادناپذیر بوده و در مقابل انتقادات از خود در اولین فرصت سعی می‌کند به نوعی از انتقاد کننده زهرچشم بگیرند. همین مسئله زمینه مشارکت کارکنان را به شدت پایین آورده و سازمان را از همکاریهای سازنده و جمعی محروم می‌سازد.

۱۰ - جمع شدن مدیران با تجربه در مرکز استان بعد از کسب تجربه طی سالیان در شهرستانها این مسئله باعث ضعف مدیریت در شهرستانها شده و در عمل حرکت کلی استان را با مشکل مواجه می‌سازد.

و سرانجام ضعف ساختاری در شیوه انجام فعالیت در کلیه فرآیندهای مدیریت از جمله، برنامه‌ریزی، سازماندهی هدایت، تصمیم‌گیری، ارتباطات انگیزش...

کوشش و تلاش صادقانه و سازنده می‌تواند ما را در حل مشکلات یاری نماید. البته معضلات و مشکلات به طور خلاصه ذکر شد، هر کدام از این موارد نیازمند تجزیه و تحلیل جداگانه معضل است که می‌تواند منجر به پیدایش راه‌حلهای مفید و قابل اجرا برای آنها باشد.

پی‌نوئیس‌ها:

* این مقاله در سمینار معضلاتی و مسأله‌شناسی فرهنگی استان ایلام که در اسفندماه ۷۵ توسط اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی ایلام برگزار گردید، ارائه شده است.

ج) جابجایی وسیع مدیران بین سازمانهایی که اصلاً وظایف مشابه ندارند. به طور مثال مدیران سیاسی به مدیریت واحدهای آموزشی و یا برعکس گمارده می‌شوند در حالی حوزه‌های مختلف مدیریت نیازمند تخصص‌های متفاوتی است، ولی در استان ما گویا قرار است که عده‌ای خاص همواره مدیر ارشد باشد. حال در چه بخشی و سازمانی اهمیتی ندارد.

۴ - به خاطر تسلط خرده فرهنگها در سازمانها و فقدان یک فرهنگ سازمانی قوی و منسجم مدیران بومی تحت فشار و جبهه‌گیریهای غیر لازم اما مؤثر هستند.

۵ - وجود روحیه تملق‌گرایی و بها دادن به متملقین که باعث رشد بادکنکی بعضی افراد فاقد کارایی شده که اداره امور را با مشکل مواجه می‌سازد. این روحیه و این شیوه باعث تضعیف روحیه و کاهش انگیزه افراد کارا و شایسته می‌شود.

۶ - سیستم ارزشیابی موجود، جامع است و نه مانع، اما همین سیستم هم بدرستی پیاده نمی‌شود و نتایج آن بیانگر ضعف یا قدرت کارکنان نیست بلکه این روابط شخصی و تسلط خرده فرهنگهای سنتی است که در بسیاری از موارد تعیین کننده نمره ارزشیابی کارکنان و مدیران است. نتایج غلط ارزشیابی، خود تبعات وسیعی در سازمان به دنبال دارد؛ از جمله کاهش انگیزه‌ها ضایع شدن حق کارکنان کارآمد، ترفیعات ناعادلانه و...

۷ - شیوه تصمیم‌گیری در سازمانهای ما اغلب