

فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی

دکتر امیر سیدی
استادیار گروه مدیریت، موسسه آموزش
عالی غیرانتفاعی کار، واحد خرمدره
سارا ایزدی
دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت
بازرگانی، موسسه آموزش عالی
غیرانتفاعی کار، واحد خرمدره

در طی سال های اخیر تحقیقات بسیار زیادی در رابطه با افزایش عملکرد و بازدهی کارکنان سازمان ها صورت گرفته است و عواملی همچون هنجارهای گروهی، ساختار سازمانی، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای زمینه‌ای، جهت توسعه و شهروندان، مورد شناسایی واقع شده‌اند. 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 اگرچه مطالعه تفاوت فرهنگی در بین گروهها و جوامع، مساله نسبی بودن فرهنگ را مطرح می‌کند. نسبی بودن فرهنگ به این نکته تاکید دارد که هیچ فرهنگی، ملاک مطلقی برای قضاوت کردن در مورد فرهنگ دیگر از نظر بد بودن و یا خوب بودن آن ندارد. با این حال هر فرهنگی می‌تواند و باید در مورد عملکرد خودش قضاوت کند چون اعضای آن هم عامل و هم شاهد آن هستند. پس با توجه به اهمیت رفتارهای شهروندی و همچنین نقش فرهنگ سازمانی در کنترل رفتار کارکنان، رفتارهای شهروندی رفته رفته با پیشرفت جوامع توجه به مباحث رفتار شهروندی قوت یافت تا آنجا که در دهه‌های اخیر مقالات بسیاری در رشته های مختلف پیرامون این موضوع به نگارش در آمده است.

واژگان کلیدی: رفتار شهروندی سازمانی، فرهنگ ملی، فردگرایی، جمع گرایی، فاصله قدرت، فرهنگ سازمان

مقدمه

از اوائل دهه ۱۹۸۰ فرهنگهای سازمانی یا شرکتی موضوع اصلی روز بوده است. در آن زمان ادبیات مدیریت شروع به گسترش کرد و اعضای یک سازمان یاد گرفتند که چگونه فکر کنند، چگونه احساس داشته باشند و چگونه عمل کنند. فرهنگ شرکت مفهومی کل نگر دارد که می‌تواند آنچه را که بر داراییهای مالی آن شرکت در طی یک دوره ۵ساله خواهد گذشت پیش بینی کند. براساس (هافستند^۱ ۱۹۹۸) فرهنگ یک نرم افزار ذهنی است شبیه به برنامه‌های کامپیوتری که رفتار را کنترل می‌کند. فرهنگ را نمی‌شود هدایت کرد. فرهنگ و سازمان اشاره به آن عناصری از گروه دارد که بیشترین ثبات و کمترین انعطاف پذیری و تغییر دارد. فرهنگ نتیجه یک فرآیند پیچیده یادگیری گروهی است که تنها تا حدی تاثیر رفتار رهبر قرار می‌گیرد (ادگار شاین ۲۰۰۳)^۲. برخی از پژوهشگران چنین استدلال می‌کنند که در برخی حوزه‌های معین مدیریتی، تحمل پذیری بیشتر موجب کارایی بیشتر خواهد شد. (دیویس و دیویدسن^۳ و پاسکال و اتوس^۴ ۲۰۰۱ و پیترز^۴ ۲۰۰۴) با پیدایش شهر، ضمن نمایان شدن مفهوم شهروند اصول و معیارهای شهروندها، حقوق و رفتار شهروندی رفته رفته شکل گرفت.

تعریف و مفهوم فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه

- 1- Hofstede
- 2- Schein,edgar
- 3- Daeivis and daivisen
- 4- Pascal and atuos and peters

- سطح طبقه اجتماعی، که مربوط به فرصت‌های تحصیلی و شغلی و یا حرفه فرد است.
- سطح سازمانی و یا سطح شرکتی، براساس روشی که کارمند توسط کار سازمانی‌اش جامعه پذیر می‌شود.

فرهنگ به عنوان برنامه‌ریزی ذهنی

هر فرد الگویی از تفکر، احساس و امکان عمل بالقوه‌ای را با خود به همراه دارد که در طول زندگی خود آموخته است. بسیاری از این الگوها در دوران کودکی کسب شده‌اند زیرا فرد در این سن، بسیار مستعد آموختن و تقلید کردن است. همین که الگوهای مشخصی از طرز فکر، احساس و عمل در ذهن کسی شکل گرفت، وی قبل از این که چیز متفاوتی را یاد بگیرد، باید آموزه‌های قبلی خود را کنار بگذارد و این فراموش کردن بسیار مشکل‌تر از آموختن برای اولین بار است (هافستد ۱۹۹۸). منبع برنامه‌های ذهنی هر فرد در محیط اجتماعی نهفته است که در آن بزرگ شده و به کسب تجربه پرداخته است. برنامه‌ریزی از خانواده آغاز می‌شود و در همسایگی، در مدرسه، در گروه‌های جوانان، در محیط کار و در محیط زندگی ادامه می‌یابد (ادگار شاین ۲۰۰۴).

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 پدیده‌ی 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 اینهاست 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 فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین، این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

- ۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
- ۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
- ۳- این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
- ۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدف‌های مشخصی هستند و بعضی از این هدف‌ها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که

4- Schein,edgar

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.

به عقیده هافستد (همان) فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به‌صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط (تایلر ۱۸۳۲-۱۹۱۷)

مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. فرهنگ‌های ملی و سازمانی که بتوانند عدم قطعیت و نامطمئنی را بیشتر و بهتر بپذیرند ذاتاً انطباق پذیرتر خواهند بود (میکائیل ۲۰۰۵). زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضا سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، سمبل‌ها، شعارها، داستانها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی بوجود آید. به‌صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به‌عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

لایه‌های فرهنگ

از آنجا که هر شخص متعلق به گروه و یا طبقه خاصی از مردم است از این رو به ناچار لایه‌های متعددی از برنامه‌ریزی ذهنی متناسب با سطوح مختلف فرهنگ، در آنان وجود خواهد داشت (هافستد ۱۹۹۸).

- سطح ملی مطابق با کشورهای فرد.
- سطح وابستگی منطقه‌ای، قومی، زبانی و یا مذهبی.
- سطح جنسیت، یعنی این که فرد مرد است یا زن.
- سطح نسل، به‌طوری‌که پدربزرگ یا مادر بزرگ را از پدر و مادر و فرزندان تفکیک می‌کند.

1- taylor

2- michael

3- Hofsted,geert

از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.

۵- 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.

تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرگریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

ادگار شاین^۱ نیز فرهنگ سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی^۲ معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رموزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به‌طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

به عقیده‌ی پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک

اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز می‌کند. این پژوهشگر می‌نویسد، علی‌رغم این‌که تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ:

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه‌ی انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه‌وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

اهمیت فرهنگ در سازمان

به‌طور عمده به رابطه فرهنگ یا ملیت پرداخته شده است. استناد دادن فرهنگ به سازمان اخیراً پدیده نسبتاً جدیدی محسوب می‌شود. واژه فرهنگ سازمانی ابتدا در ادبیات زبان انگلیسی و در دهه ۱۹۶۰ به عنوان مترادف کلمه جو مطرح شد و عنوان فرهنگ شرکتی در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد (هافستد ۱۹۹۸).^۳ نفوذ و انسجام فرهنگ، مشخصه شرکت‌های رشد یافته است به‌علاوه آن‌که هرچه فرهنگ، قوی‌تر باشد و بیشتر در جهت بازار حرکت کند، نیاز کمتری به راهنمای سیاست‌گذاری، چارت‌های سازمانی و یا روش و مقررات تفصیلی پیدا می‌کند. سازمان‌هایی که فرهنگ قوی دارند از نظر پیترز و واترمن، در عده‌ای احساس مثبت و در عده‌ای دیگر احساس منفی را بر می‌انگیزند. طرز برخورد نسبت به

فرهنگ‌های سازمانی قوی، تا حدودی بستگی به فرهنگ ملی هر کشوری دارد (پیترز و واترمن).^۴ پذیرش اینکه فرهنگ سازمانی دارای ویژگی خاصی بوده بدین معنا نیست که درون یک فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها، نمی‌توانند وجود داشته باشند. بیشتر سازمان‌های بزرگ یک فرهنگ غالب (اصلی) و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ‌های مختلف دارند. یک فرهنگ غالب بر ارزشهای بنیادی مشترک بین اعضا سازمان تاکید می‌کند پس وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می‌شود، منظور فرهنگ اصلی سازمان است. خرده فرهنگ‌ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل، وضعیت‌ها و تجاربی را که اعضا با آنها مواجه شده‌اند، منعکس می‌سازند (استیفن رایبزن ۲۰۰۸).^۵

مسائل اخلاقی در فرهنگ سازمانی

کشف و بیان فرهنگ در جهت استفاده فرد درون سازمانی و یا در جهت استفاده افراد برون سازمانی هر یک از خطرات و هزینه‌های بالقوه خاص خود را دارد. این خطرات از این جهت که شاید اعضا سازمان نخواهند بینش‌های حاصل در مورد فرهنگشان را بدانند یا قادر به کنترل آنان نباشند، امری داخلی است و نیز از این جهت که شاید اعضا سازمان از نحوه آسیب پذیریشان به علت در دسترس بودن اطلاعات مربوط به فرهنگشان برای دیگران، آگاه نباشند امری خارجی است. در هر دو حالت، این خطر وجود دارد که تفسیر یا نادرست و یا چنان سطحی انجام گیرد که لایه‌های ژرفتر همچنان ناشناخته باقی بمانند (ادگار شاین ۲۰۰۴).^۶

فرهنگ و اثر بخشی سازمانی

سازمان‌هایی که تازه شکل گرفته‌اند (جوان هستند) دارای فرهنگ ضعیفی هستند زیرا اعضای چنین سازمان‌هایی برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک تجارب کافی مشترک ندارند. همه سازمان‌هایی که رشد یافته‌اند و اعضا دائمی دارند، دارای فرهنگ قوی هستند

4- Peters and waterman

5- Robbins stephen

6- Schein edgar

3- Hofstede.geert

1- Schein.edgar

2- Jaems peresi

در نظر گرفته می‌شود (ادبایو ۲۰۰۶)^۵. عناصر کلیدی تعریف رفتار شهروندی عبارتند از: ۱- گونه‌ای از رفتارها که از آن چیزی که به طور رسمی توسط قوانین جامعه تعریف می‌شود فراتر می‌رود. ۲- یک گونه از رفتارهای غیرمشخص ۳- رفتارهایی که به طور مشخص پاداش داده نمی‌شود و بوسیله ساختارهای رسمی حکومت شناسایی نمی‌شود. ۴- رفتارهایی که برای عملکرد، اثربخشی و موفقیت اجتماع بسیار مهم هستند (کاسترو ۲۰۰۹)^۶.

فرهنگ سازمانی به عنوان تأثیرگذار بر رفتارهای شهروندی

در یک سازمان، فرهنگ نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند و وظایف گوناگونی دارد. این وظایف عبارتند از:

۱- فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می‌بخشد. آنچه که سازمانهای موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می‌کند. توانایی آنها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه‌ی خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

۲- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد. سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است. که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد.

تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می‌شود:

- مرحله پذیرش. در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد.
- مرحله همانند شدن. در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه‌ی خشنودی بخش دست می‌یابد.
- مرحله درونی کردن. فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می‌کند و درمی‌یابد ارزشهای سازمان به گونه‌ای درونی او را خشنود و راضی می‌سازد و با ارزشهای وی سازگار است. هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله‌ی نهایی خود برسد، سپس عضو سازمانی متعهد در شمار افرادی درمی‌آید که به آن اعتماد فراوان می‌شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان تعلل نخواهد کرد.

۳- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند. سازمانهای توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت‌کاری و کنترل‌های دقیق می‌باشند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به‌طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت‌کوشی در سازمان به وجود می‌آید.

۴- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می‌کند. سازمان یا فرهنگ قوی با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می‌دهد. لذا سازمانهای موفق زمینه‌ای

باید ارزشهای بنیادی جدا حفظ شود. برخی از دانشمندان (پیترز و واترمن) بحث کرده‌اند که سازمان‌های اثربخشی فرهنگهای قوی بهمراه یک دسته از ارزشهای مشترک دارند. اما این که آیا فرهنگ‌های قوی اثربخشی زیادتری را موجب می‌شوند یا نه، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. یک فرهنگ قوی نوآور، موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، بخوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند (استیفن رابینز ۲۰۰۸).

تعریف و مفهوم رفتار شهروندی

سه بخش اساسی مرتبط با یکدیگر از مسئولیت‌های شهروندی شهری را شامل می‌شود.

بخش اول: احترام به ساختارها و فرآیندهای منظم را شامل می‌شود. به این معنی که شهروندان مسئول اختیار منطقی- قانونی را تشخیص داده و از قانون تبعیت می‌کنند.

بخش دوم: وفاداری است که در آن شهروند علائق جامعه و ارزشهای نهفته در آن را به صورت کلی تامین می‌کند. شهروندان وفادار جوامع خود را ارتقا می‌دهند. آن را حفاظت کرده و تلاش‌های زیادی برای نیکی کردن از خود نشان می‌دهند.

بخش سوم: مشارکت، درگیری مسئولانه و فعال در اداره جامعه را تحت شرایط قانونی در بر می‌گیرد. شهروند مسئول، درباره مسایل کلی که بر جامعه تأثیرگذار است اطلاع کافی داشته، اطلاعات و ایده‌های خود را با سایر شهروندان مبادله کرده و به اداره جامعه کمک می‌کند و دیگران را نیز تشویق می‌کند که چنین رفتاری داشته باشند.

در یکی از تعاریف رفتار شهروندی که به وسیله بیتمن^۱ ۱۹۹۹ و ارگان در سال ۱۹۸۳ مطرح شده است. به طور کلی آن دسته از رفتارهایی مورد توجه قرار می‌گیرد که علیرغم اینکه اجباری از سوی حکومت برای انجام آنها وجود ندارد، در سایه انجام آنها از جانب شهروندان، برای جامعه منفعت‌هایی ایجاد می‌شود (واتس ۲۰۰۹)^۲. ارگان و گراهام مواردی از قبیل اطاعت، وفاداری و مشارکت را تشریح کردند که نتیجه‌هایی از ارتباط قولنامه‌هایی هستند و این رفتارهای انفعالی، مسئولیت‌های شهروندی را نشان می‌دهند و در این میان ارگان این دسته از رفتارها را به عنوان رفتارهای فرا نقشی مورد توجه قرار داد.

در دهه‌های اخیر بسیاری از اصطلاحات برای تشریح چنین رفتاری استفاده شده‌اند نظیر: رفتار شهروندی سازمانی (ارگان ۱۹۹۱)^۳، رفتار اجتماعی گرایانه (بریف و مودویلو ۱۹۸۶)، رفتار فرا نقشی (راندینتال ۲۰۰۵)^۴، خودجوشی سازمان و حتی رفتار ضد نقشی، فعالیت‌های مرتبط با نقش که فراتر از انتظارات وظیفه توسط فرد انجام می‌شود به عنوان رفتارهای فراتر از نقش تعریف می‌شود. این دسته از رفتارها در مواردی و توسط برخی از نویسندگان به عنوان رفتار شهروندی

1- beytman
2- kwantes
3- organ
4- randinetal

5- adebayo
6- castro

را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند.

۵- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه‌ی عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد. فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت بیان می‌کند که مدیر چه کاری می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد. در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه‌ی تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در نحوه‌ی عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می‌کند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر به‌سزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد.

فضای سازمانی به عنوان عامل تأثیرگذار بر رفتار شهروندی

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است. فضا یک ابزار ذهنی برای پی بردن به پویایی‌های یک سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد.

کیفیت دیویس نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداش‌ها، خشنودی‌ها و ناکامی‌ها بهره‌مند شوند.

در توصیف جو سازمانی فیدلر و شمزرز تأکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده است و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخشهای سازمان و دیگران جو سازمان را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیتهای سازمانی، کاغذبازی اداری، درجه‌ی آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در بر می‌گیرد. در مطالعه‌ی فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- ۱- **ساختار:** احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.
- ۲- **پاسخگویی:** احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه‌ی وظایف محوله به افراد.
- ۳- **پاداش:** احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداشهای مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.

۴- **خطرپذیری:** میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسکهای محاسبه‌شده.

۵- **صمیمیت:** احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

۶- **حمایت:** تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.

۷- **استانداردها:** درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.

۸- **تضاد:** احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.

۹- **هویت:** احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو بارز به حساب آوردن در انجام کار تیمی.

پژوهشگر دیگری شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می‌کند:

روشنی در کار، تعهد و دلبستگی، معیارهای کار، احساس مسئولیت، قدرشناسی و کار در گروه.

همان طوری که قبلاً اشاره شد فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های X و Y که توسط داگلاس، مک‌گری گور بیان شده و به خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه‌ی X، کارکنان به‌عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می‌شوند. درحالی‌که در نظریه‌ی Y، افراد سخت‌کوش و به کارشان علاقمند هستند به رشد آنان توجه می‌شود که همین امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی می‌شود. حال اگر تعداد زیادی از افراد با ارزشهای نظریه‌ی Y به سازمانی وارد شوند که ارزشهای نظریه‌ی X در آن حاکم است، مشکل جوی در سازمان به وجود می‌آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می‌شود. بر پایه‌ی مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین‌کننده‌ی فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از:

نظام‌های مدیریت، رفتار فردی، ارزش‌ها، هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و بالاخره عملکرد سازمانی است.

نتیجه‌گیری

در قسمت بررسی نظرات و نوشته‌های صاحب‌نظران به این نتیجه می‌رسیم که پژوهشگرانی که کوشیده‌اند ویژگی‌های سازمان‌های موفق را بیان کنند به‌طور مکرر بر مفهوم فرهنگ و قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرضیاتی تأکید کرده‌اند که نیروی کاری سازمان به آنها وابستگی دارند. محققان دانشگاهی نیز رمز موفقیت ژاپنی‌ها را در فرهنگ سازمانی می‌دانند. به طوری که معتقدند فرهنگ سازمانی قوی قادر است به میزان قابل توجهی بر تعهد کارکنان اثر بگذارد و استحکام

رفتار آنان را افزایش دهد و جانمایی برای قوانین و مقررات رسمی باشد. و حتی موثرتر از سیستم کنترل رسمی سازمان عمل کند. در صورتی که فرهنگ قوی و مثبت باشد باعث می‌شود که افراد درباری آنچه که انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه موجب عملکرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و کیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فکری و افزایش توان اندیشه‌ای و کاری انسان می‌شود. بهره‌وری را نمی‌توان در قوانین و مقررات مدون و مکتوب جست‌وجو کرد. بلکه باید فرهنگ، شرایط اجتماعی، نگرشها، طرز تلقی و نظام ارزشها را در شکل‌گیری آن موثر دانست.

مکانیزم اساسی افزایش بهره‌وری عملکرد شهروندان در ارزشهای مشترک و تعهد به ارزشهای فرهنگی نهفته است. به طوری که می‌توان با استفاده از نظام تعهد بالا به عملکرد خوب دست یافت. در جهت ایجاد چنین سیستمی، ارزشهای فرهنگی مهم‌ترین عامل هستند و در این میان مدیران حساس‌ترین نقش را ایفا می‌کنند. زیرا بهبود بهره‌وری در حیطه‌ی مسئولیت‌مدیران است و از سطح مدیریت شروع می‌شود.

با توجه به مطالب فوق با القای هر ارزشی نظیر بهره‌وری در سازمان لازم است تغییرات مناسب نیز در فرهنگ سازمان ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ سازگار با مقتضیات سازمانی جدید درآید. از این رو مدیران باید فرهنگ موجود در سازمانهای خود را تجزیه و تحلیل کنند، سازمان مطلوب و مورد نظر خود را تعریف کرده و فرهنگ و ارزشهای مناسبی که اهداف آنها را حمایت کند مشخص و سپس ایجاد نمایند. و در مواقع مورد لزوم برای طرد و یا اصلاح بعضی از فرهنگهای رایج سازمانی راه‌حلهای مناسبی را انتخاب نمایند.

منابع

- ۱- عطافر، علی، «فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن»، سمینار فرهنگ کار اصفهان، سال ۱۳۸۵.
- ۲- زمردیان، اصغر، «مدیریت تحول، استراتژی‌ها و کاربرد الگوهای نوین»، چاپ سوم، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- ۳- الوانی، سید مهدی، «مدیریت عمومی»، تهران، ۱۳۸۶، نشر نی.
- ۴- براتی احمد آبادی، هاجر؛ عریضی، حمیدرضا؛ توری، ابوالقاسم، "رابطه جو سازمانی و وجدان کاری با عملکرد شغلی"، فصلنامه روان شناسی کاربردی، شماره ۱۳، ۱۳۸۹.
- ۵- دانایی فرد، حسن؛ ابراهیمی بلوطبازه، عباس، «رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌های دولتی: تاملی بر مبانی و رویکرد های تئوریک»، اولین کنفرانس رفتار شهروندی سازمانی دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.
- ۶- زارعی متین، حسن، «روش‌های تغییر فرهنگ سازمانی»، دانش مدیریت، شماره ۴۶، ۱۳۷۸.
- ۷- استیفن رابینز، «مدیریت رفتار سازمانی»، جلد سوم، ترجمه‌ی علی پارساییان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۲۰۰۸.
- ۸- استانی دیویس، «مدیریت فرهنگ‌سازان»، ترجمه‌ی ناصر میرسپاسی و پرچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۷۶.
- ۹- کریتنر، رابرت؛ کینیکی، آنجلو، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه‌ی علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، پیام، ۱۳۸۴.
- 11- Schein, edgar (2009), organizations culture and leadership behavior.
- 12- Baker, Thomas L., Hunt Tammy G. and Andrews, Marta Promoting, Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values, Journal of Business Research, vol.10, No.59, pp.849-57.
- 13- Johnson, Angel The Influence of Need for Achievement, Need For Affiliation, Leadership Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior, A dissertation, Los Angeles, Alliant International University.
- 14- Silverthorne, Colin(2012), The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan, The Leadership & Organization Development Journal, vol.25, No.7, pp.513-563.
- 15- Bell, Simon J. and, Bulent, Menquc The Employee Organization Relationship, Organization Citizenship Behavior and Superior Service Journal of Retailing, vol.78, Issue.2, pp.131-146.
- 16- Bienstok, Carol C., Demoranville, Carol W., and Smith, Rachel.(2011), Organizational Citizenship Behavior And Service Quality, Journal of Service Maketig, vol.17, No.4, pp.357-78.
- 17- Cabrera, Angel, Cabrera, Elizabeth F. and Burajas, Sebastian(2011), The Key Role Of organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change, International Journal of Information Management, vol.21, Issue.3, pp.245-261.
- 18- pain, julic bethand orqan dennis w(2008)the cultural matrix of organization (citizenship behavior).some prliminary conceptual and empirical observations.
- 19- brightman, b.k, and moan, j.w.(2000)building organizational citizenship, management decision, 3, r
- 20- bolino mark and turn ley william(2004)going the extera mile:cultivating and managing employee citizenship behavior, academy of management executive.
- 21- murphy and athanasou and king(2004), jobs a tisfaction and organizational citizenship bhavior, journal of management psychology.
- 22- mc.alister, d.(1991), regrnding organizational citizenship behavior research, academy of management.