

# فرهنگ سازمانی

(مبانی، رویکردها)

www.ketab.ir

تألیف:

**دکتر رحیم زارع** (عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

**دکتر عباس قلتاش** (دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت)

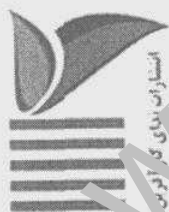
**نهیض صفایی** (دانشجوی دکتری فلسفه تعلیم و تربیت)

**ابراهیم صحرانشین** (دانشجوی دکتری فلسفه تعلیم و تربیت)

عنوان و نام پدیدآور : فرهنگ سازمانی (مبانی، رویکردها) /  
تالیف رحیم زارع ... [ و دیگران ].  
مشخصات نشر : تهران: ندای کارآفرین، ۱۳۹۶.  
مشخصات ظاهری : ۱۶۰ ص.  
شابک : 978-600-482-034-9  
وضعیت فهرست نویسی : فیپا  
یادداشت : تالیف رحیم زارع، عباس قلتاش، نهضت صفایی، ابراهیم صحرانشین.  
موضوع : فرهنگ سازمانی  
موضوع : Corporate culture  
شناسه افزوده : زارع، رحیم، ۱۳۵۴ -  
رده بندی شنگره : HD۵۸۷/ف۴۴۵۶ ۱۳۹۶  
رده بندی دیویی : ۴۰۶/۶۵۸  
شماره شابشناسی ملی : ۴۸۶۴۴۵۸

نام کتاب : فرهنگ سازمانی (مبانی، رویکردها)

نویسندگان : دکتر رحیم زارع - دکتر عباس قلتاش - نهضت صفایی -  
ابراهیم صحرانشین



طراح جلد : رضا کاوه  
صفحه آرا : آرش جهانی  
تیراژ : ۱۰۰۰ نسخه  
نوبت چاپ : ۱۳۹۶ اول  
قیمت : ۱۵۵۰۰ تومان  
شابک : ۹۷۸ - ۶۰۰ - ۴۸۲ - ۰۳۴ - ۹

تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخررازی، نبش کوچه انوری، پلاک ۲۹

تلفن تماس: ۶۶۴۰۲۷۲۲

[WWW.NedayeKarafarin.ir](http://WWW.NedayeKarafarin.ir)

## فهرست مطالب

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| ۹  | پیشگفتار                                    |
| ۱۱ | مقدمه                                       |
| ۱۳ | فصل اول: مبانی فرهنگ سازمانی                |
| ۱۵ | تاریخچه                                     |
| ۱۶ | فرهنگ از زمان                               |
| ۱۷ | تعریف فرهنگ سازمانی                         |
| ۲۰ | تأثیرات فرهنگی: رفتار سازمانی               |
| ۲۱ | جمله‌های فرهنگ سازمانی                      |
| ۲۱ | کارکردهای فرهنگ سازمانی                     |
| ۲۷ | فصل دوم: فرهنگ سازمانی                      |
| ۲۹ | مفهوم فرهنگ                                 |
| ۲۹ | تعریف فرهنگ از جنبه لغوی                    |
| ۳۰ | مبانی فرهنگ سازمانی                         |
| ۳۰ | چرا فرهنگ سازمانی مهم است؟                  |
| ۳۴ | مقوله فرهنگ در ادغام‌ها، تملک‌ها، مشارکت‌ها |
| ۳۵ | فرهنگ جدا                                   |
| ۳۶ | فرهنگ چیره                                  |
| ۳۷ | فرهنگ آمیخته                                |
| ۳۸ | نوپاها، میان‌سال‌ها، دایناسورها             |
| ۴۰ | فرهنگ در کجا نهفته است؟                     |
| ۴۱ | فرهنگ سازمانی یعنی چه؟                      |
| ۴۲ | پرده‌های تودرتوی فرهنگ                      |
| ۴۷ | فواید جدی گرفتن فرهنگ                       |
| ۴۹ | شالوده فرهنگ سازمانی چیست؟                  |
| ۴۹ | نگاه رایج                                   |
| ۵۱ | نگاه ژرف‌تری به درون‌مایه فرهنگ             |
| ۵۲ | درون‌مایه فرهنگ                             |
| ۵۲ | مأموریت، استراتژی، هدف‌ها                   |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| ۵۸ | ..... ساختار سازمانی، سامانه‌ها، فرایندها                   |
| ۶۰ | ..... ردیابی کژی‌ها و پیراستن آن‌ها                         |
| ۶۳ | ..... درون‌مایه فرهنگ                                       |
| ۶۳ | ..... زبان و مفاهیم مشترک                                   |
| ۶۴ | ..... مرزبندی و هویت گروهی (خودی، غیرخودی)                  |
| ۶۵ | ..... روابط و اختیارات کارکنان                              |
| ۶۶ | ..... نظام پاداش و ترفیع                                    |
| ۶۷ | ..... درون‌مایه فرهنگ بخش سه                                |
| ۶۹ | ..... انسان، طبیعت                                          |
| ۷۱ | ..... جایگاه انسان                                          |
| ۷۲ | ..... راستی و درستی                                         |
| ۷۳ | ..... زمان و فضا                                            |
| ۷۵ | ..... فرهنگ سنجی سازمان                                     |
| ۷۵ | ..... آیا باید نظرسنجی کنیم؟                                |
| ۷۶ | ..... چرا با پرسش‌نامه نمی‌توان فرهنگ را سنجید؟             |
| ۷۷ | ..... پرسش از افراد درباره مشترکات بی‌نیاست                 |
| ۷۷ | ..... آنچه موجب ناخشنودی کارکنان است، شاید چاره‌ناپذیر باشد |
| ۷۹ | ..... آگاهی از فرهنگ خویش                                   |
| ۸۰ | ..... درک فرهنگ سازمان: تمرین چهارساعته                     |
| ۸۰ | ..... تعریف صورت مسئله                                      |
| ۸۱ | ..... مرور مفهوم فرهنگ                                      |
| ۸۱ | ..... شناسایی جلوه‌های ظاهری                                |
| ۸۱ | ..... شناسایی ارزش‌های سازمان                               |
| ۸۱ | ..... مقایسه ارزش‌ها با جلوه‌ها                             |
| ۸۲ | ..... تکرار این فرایند با گروه‌های دیگر                     |
| ۸۲ | ..... ارزیابی باورهای مشترک                                 |
| ۸۳ | ..... دگرگونی پایدار: ناآموزی و بازآموزی فرهنگ              |
| ۸۴ | ..... مدل ساده‌ای از فضای روانی دگرگونی پایدار              |
| ۸۴ | ..... نفی وضع موجود                                         |
| ۸۵ | ..... سرچشمه نفی وضع موجود: ناخشنودی و بیم                  |
| ۸۶ | ..... دگرگونی پایدار فرهنگ                                  |

|     |                                            |
|-----|--------------------------------------------|
| ۸۸  | تشویش بقا، در برابر تشویش یادگیری          |
| ۸۹  | مبانی روان‌شناختی تشویش یادگیری            |
| ۹۰  | سپردهای دفاعی در برابر تشویش یادگیری       |
| ۹۰  | دو اصل دگرگونی پایدار                      |
| ۹۱  | ایجاد امنیت روانی                          |
| ۹۲  | بازسازی هویت                               |
| ۹۴  | تقلید و مشابهت در برابر کاوش و آزمون و خطا |
| ۹۵  | نهادینه، ازی مجدد                          |
| ۹۵  | تشکیل گروه پیش‌تاز                         |
| ۹۷  | کار تیم تغییر                              |
| ۹۷  | وضع مطلوب کدام است؟                        |
| ۹۹  | ارزیابی وضع کنونی                          |
| ۹۹  | شرح کامل هدف دگرگونی                       |
| ۱۰۰ | طراحی نقشه راه و فرایند مدیریت             |
| ۱۰۱ | رهبران و کارگزاران تغییر                   |
| ۱۰۳ | <b>فصل سوم: رویکردها به فرهنگ سازمان</b>   |
| ۱۰۵ | رویکردهای تجویزی درباره فرهنگ              |
| ۱۰۶ | "فرهنگ‌های ممتاز" از پترز و واترمن         |
| ۱۰۸ | رویکردهای توصیفی درباره فرهنگ              |
| ۱۰۹ | فرهنگ‌های سازمانی پیچیده هستند             |
| ۱۱۰ | فرهنگ‌های سازمانی، خودجوش هستند            |
| ۱۱۰ | فرهنگ‌های سازمانی، یکی نیستند              |
| ۱۱۲ | مدل شاین درباره‌ی فرهنگ سازمانی            |
| ۱۱۴ | یک مدل از فرهنگ                            |
| ۱۲۱ | روش‌های مطالعه فرهنگ سازمانی               |
| ۱۲۴ | سازمان چند فرهنگی                          |
| ۱۲۶ | سازمان متنوع: فرصت‌ها                      |
| ۱۲۸ | سازمان متنوع: چالش‌ها                      |
| ۱۳۲ | مدیریت تنوع فرهنگی                         |
| ۱۳۵ | <b>فصل چهارم: فرهنگ و جوسازمانی</b>        |
| ۱۳۷ | فرهنگ و جوسازمانی (از دیدگاه هافستد)       |

|     |       |                                                  |
|-----|-------|--------------------------------------------------|
| ۱۳۸ | ..... | انواع فرهنگ‌های سازمانی                          |
| ۱۴۰ | ..... | ابعاد فرهنگ                                      |
| ۱۴۳ | ..... | جوسازمانی                                        |
| ۱۴۴ | ..... | تفاوت فرهنگ و جوسازمانی با استفاده از مدل شاین   |
| ۱۴۵ | ..... | تعریف فرهنگ سازمانی از دیدگاه کوئین              |
| ۱۴۶ | ..... | گونه شناسی فرهنگ سازمانی از دیدگاه نظریه پردازان |
| ۱۴۶ | ..... | گونه شناسی هریسون/هندی                           |
| ۱۴۸ | ..... | فرهنگ سلسله مراتبی                               |
| ۱۴۹ | ..... | فرهنگ بازار                                      |
| ۱۵۰ | ..... | فرهنگ تومی                                       |
| ۱۵۱ | ..... | فرهنگ ویره ساری                                  |
| ۱۵۵ | ..... | جمع‌بندی و نتیجه‌گیری                            |
| ۱۵۷ | ..... | منابع و مآخذ                                     |
| ۱۵۷ | ..... | منابع فارسی                                      |
| ۱۵۹ | ..... | منابع لاتین                                      |

## پیشگفتار

امروزه سازمان‌ها در محیطی ایفای نقش می‌نمایند که دائماً در حال تغییر و تحول است و بی‌سببی، کنترل و استفاده حداکثری از این تغییرات زمان و هزینه زیادی برای سازمان‌ها تحمیل می‌کند. از طرفی استفاده از رویکردهای سنتی مدیریت و نادیده گرفتن فرهنگ، زمانی دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمان را ممکن نخواهد ساخت، بنابراین می‌توان گفت انجام هرگونه تغییر و تحول بنیادی در سازمان تنها از طریق شناخت فرهنگ آن سازمان امکان‌پذیر می‌باشد.

فرهنگ سازمانی، الگویی مشخص و نسبتاً پایدار از ارزش‌ها، باورها و اعتقادات اساسی در یک سازمان است هدف از تبیین فرهنگ سازمانی شناساندن آن به افراد سازمان و ایجاد راه‌کارهای مناسب برای حل مشکلات درون و برون سازمان می‌باشد. ادگار شاین برای شناسایی فرهنگ سازمانی مدلی ارائه کرده است؛ وی در این مدل ادعا می‌کند خاستگاه هر فرهنگ سازمانی، پیش‌فرض‌ها است که اساس ارزش‌های فرهنگ آن سازمان قرار می‌گیرند. مظاهر فرهنگ بر اساس ارزش‌هایی بروز می‌یابند که خود از بطن پیش‌فرض‌های فرهنگ برآمده‌اند. در این کتاب به انگیزه‌ی تقریب به الگوی «سازمان کامل»، پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگ سازمانی اسلامی، در قالب نمونه‌ی اعلی (نوع آرمانی اسلامی) به تصویر کشیده شده‌اند. مأخذ اصلی استخراج این نمونه‌ی اعلی، قرآن کریم بوده است. لذا در این کتاب به مفهوم شناسی فرهنگ سازمانی پرداخته شده است و فرهنگ از دیدگاه‌های مختلف تعریف و به ابعاد، انواع، ویژگی‌ها، سطوح و نقشی که فرهنگ در سازمان ایفاء می‌کند و آثاری که فرهنگ در سازمان می‌تواند داشته باشد پرداخته شده است. امید است مطالعه این کتاب روزه‌های اندیشه و فرصت تفکر و بحث برای جامعه دانشگاهی و همه خوانندگان فراهم سازد. از آنجاکه باور داریم در عصر اطلاعات مباحث مطرح‌شده

نمی‌تواند همواره بدون نقص باشد لذا از همه‌ی اساتید، دانشجویان، پژوهشگران و علاقمندان حوزه‌ی فرهنگ و تعلیم و تربیت، خواهشمندیم اشکالات و نقایص کتاب را به ما منعکس سازند تا در چاپ‌های بعدی برای ارتقای کتاب مورد استفاده قرار گیرد. لذا از خوانندگان محترم تقاضا داریم نظرات و پیشنهادات اصلاحی خود را در زمینه‌ی این کتاب به پست الکترونیکی [rahimzarea@gmail.com](mailto:rahimzarea@gmail.com) ارسال نمایند.

و ما توفیقی الا بالله

پاییز ۱۳۹۶

www.ketab.ir

## مقدمه

فرهنگ سازمانی موضوعی است که در دهه‌های اخیر 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 به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آن‌ها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه‌ی اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است.