

مبانی و مفاهیم

فرهنگ سازمانی

ونقش آن در مدیریت مؤثر سازمان ها

Principles and concepts of

organizational culture

and its role in effective management of organizations

تألیف

حسینعلی رضائی منش

محسن رضائی منش

سرشناسه	رضائی منش، حسینعلی، ۱۳۴۴ -
عنوان و نام پدیدآور	مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی و نقش آن در مدیریت مؤثر سازمان ها
مشخصات نشر	تألیف حسینعلی رضائی منش، محسن رضائی منش.
مشخصات ظاهری	تهران: الماس دانش، ۱۳۹۳.
شابک	۳۱۴ص.
وضعیت فهرست نویسی	۹۷۸-۶۰۰-۱۸۹-۰۲۷-۷
موضوع	فیفا
شناسه افزوده	فرهنگ سازمانی
رده بندی کنگره	رضائی منش، محسن، ۱۳۶۹ -
رده بندی دیویی	۱۳۹۳ ۷/۵۸HD م ۶۲
شماره کتابخانه ملی	۳۵/۳۰۲
	۳۷۱۸۰۱۱



تشریفات نشر

تلفن: ۶۶۴۹۳۷۵۳

ناشر	مؤسسه فرهنگی انتشارات الماس دانش
عنوان کتاب	مبانی و مفاهیم فرهنگ سازمانی و نقش آن در مدیریت مؤثر سازمان ها
نویسندگان	حسینعلی رضائی منش، محسن رضائی منش
چاپ	نگین
شمارگان	۱۰۰ جلد
نوبت چاپ	اول - ۱۳۹۴
قیمت	۱۸۰۰۰ تومان
شابک	۹۷۸-۹۶۴-۷۸۱۴-۵۷-۷
مرکز پخش	پخش علوم و فنون ایران
	کلیه حقوق برای مؤلفین محفوظ است

امروزه سازمان‌ها فارغ از نوع کسب و کار، در مفهومی کاملاً عمومی؛ یا در فضایی رقابتی قرار دارند و یا شرایط اجتناب ناپذیر رقابتی شدن کسب و کار خود را در آینده‌ای نزدیک تجربه خواهند کرد. از این رو شناسایی و دست‌یابی به ابزارهای بهبود عملکرد، می‌تواند سازمان‌ها را در این مسیر پرفراز و نشیب، نسبت به رقبا یاری رساند.

موفقیت‌های چشمگیر دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌هایی با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیرمادی و مننوی در موفقیت آنها بوده است، که در این میان فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود. البته عوامل درون سازمانی مانند فرهنگ کار، فرهنگ سازمانی، انتخاب درست کارکنان، انگیزش کارکنان، بهداشت روانی، رهبری اثربخش و عوامل دیگر، به عنوان عوامل اساسی به تنهایی ما را به هدف نهایی سازمان که افزایش بهره‌وری است، نمی‌رسانند؛ بلکه این عوامل را باید به صورت سیستمی در نظر گرفت و ارتباط متقابل آنها را با یکدیگر مورد توجه قرار داد.

نزدیک به دو دهه است، که نظریه پردازان عرصه مدیریت، به ویژه صاحب نظران حوزه رفتار سازمانی و متخصصان تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته‌اند، که چندان ملموس و محسوس نیست. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را به خود اختصاص 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.

این موضوع توسط اساتید معروف مدیریت چون وارس بنیس، ادگار شاین، ویلیام اوشی مورد نقد و طرح قرار گرفته و بیشتر از همه، اهمیت آن در کتاب "در جستجوی کمال" اثر پیترز و واترمن (۱۹۸۲) تجلی یافته است. این موضوع مهم، که فرهنگ سازمانی نام گرفت،

بیشتر با جنبه غیر مادی و غیر ملموس در سازمان شناخته شد و در مقاطع مختلف زمانی مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت.

نگرش سازمان به عنوان فرهنگ، اندیشه‌ی نسبتاً جدیدی است. طی سالیان مدید، سازمان از جهات گوناگون به عنوان وسیله‌ای عقلانی تلقی می‌شد و با توجه به ساختار سلسله‌مراتبی با سطوح و رده‌های مختلف، روابط، اختیار و غیره مورد مطالعه قرار می‌گرفت. ولی سازمان‌ها فراتر از ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های دیگری دارند، آنها مثل فرد دارای شخصیت‌اند و ممکن است سخت‌گیر یا انعطاف‌پذیر، حمایت‌گر یا غیردوستانه، نوآور یا محافظه‌کار باشند. در نگرش جدید نسبت به سازمانها، فرهنگ سازمان و مدیریت آن جایگاه ویژه‌ای دارد.

نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در قالب کلی‌تری تحت عنوان اثربخشی سازمانی، توسط نویسندگان و پژوهشگران نظیر پیترز و واترمن (۱۹۸۲) و دیل کندی (۱۹۸۲) بیان شد، و سپس کاتر و سلت (۱۹۸۳) با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند.

فرهنگ در یک سازمان، به منبّه شخصیت در انسان است. مفروضاتی بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزشها به عنوان سببی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کنند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عامل اساسی در شکل بخشیدن بدان مطرح شده، و تأثیر بسزایی در ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از همه پهن‌تر، بر بهره‌وری و استراتژی و در نهایت، موفقیت سازمان دارد. فرهنگ، باید و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد. با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسؤولیت، تعهد کرده واز کار خویش احساس رضایت می‌کنند، که این درکنار مدیریت قوی موجب بهبود روحیه، انگیزش، عملکرد سازمانی و بهره‌وری کارکنان می‌شود.

فرهنگ غنی سازمان، همانند یک نیروی غنی و انرژی‌زا، سازمان را به وسیله نیروی انسانی کارا هدایت کرده، احساس و ادراک یکسان به اهداف سازمان داده، انگیزه‌ای قوی در افراد، ایجاد اخلاقیات و معنویات را در محیط، نظام‌مند می‌کند، به طوری که تعدادی از

پژوهشگران معتقدند فرهنگی که برای مقام و شأن افراد، ارزش قائل است موجب تقویت روحیه و عملکرد شغلی می شود.

اگرچه فرهنگ در تئوری کلاسیک مدیریت، به طور مستقل کم تر مورد توجه قرار گرفته است، توجه به ارزشهای حاکم بر افراد و سازمان، واقعیتی بوده که از نگاه اندیشمندان پنهان مانده است. به طور مشخص نظریه نهضت روابط انسانی و مطالعات هاثورن، مقوله فرهنگ و ارزش های حاکم بر روابط کار در سازمان را پررنگ تر مطرح ساخته و به تدریج مقوله ای به نام فرهنگ سازمانی، به یکی از مباحث مهم و قابل توجه در علم مدیریت به خصوص رفتار سازمانی، مبدل شده است.

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. جین مانت می گوید: اگر مجبور بودم که دوباره از نو شروع کنم از فرهنگ شروع می کردم.

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای ازورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می گذارد و می تواند نقطه شروع برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساس بر زمینه های تغییر و تحول در سازمان است. نظر به اینکه برنامه های جدید تحول، بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می کند، از این رو هدف این برنامه ها، تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا و بستر تحول است.

در همین راستا شناخت سازمان خود و توانایی ها و باورها، کارکنان سازمان، امری ضروری به نظر می رسد. کتاب حاضر به تبیین مبانی و مفاهیم نقش فرهنگ سازمانی و نقش آن در موفقیت سازمان ها می پردازد. توجه به این مسأله مهم است که عدم شناخت کافی نسبت به فرهنگ سازمان و ابعاد و مؤلفه های موجود در آن، عملاً سازمان ها را با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی، کاهش بهره وری و... مواجه خواهد کرد.

فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شد؛ ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار آنان در سازمان است، کم تر سخن به میان آمده است.

در این کتاب تلاش می شود، از طریق شناسایی ابعاد و مؤلفه های فرهنگی موجود، تأثیری را که این مؤلفه ها می توانند، در سازمان داشته باشند و نقش بی بدیل مقوله فرهنگ سازمانی را در مدیریت مؤثر سازمان ها و نحوه اثرگذاری بر آن را و اشکافی و ابعاد متنوع و زوایای آن مورد بررسی قرار داد. همچنین سعی شده، تا مطالب هر فصل به صورت کاملاً مستقل بیان شود، تا جستجوگران موضوعی خاص، مجبور نشوند همه ی مطالب کتاب را مطالعه کنند؛ هرچند که مطالعه تمامی متن کتاب را به کلیه علاقمندان به موضوع فرهنگ سازمانی توصیه می کنیم.

در همین جا بر خود فرض دانسته از زحمات کلیه اساتید و دست اندرکاران علوم مدیریت بالخصوص اساتید محترم دانشگاه های آزاد (واحدهای علوم و تحقیقات سمنان، تهران مرکز و فیروزکوه) که رتبه این مجموعه را یاری کرده اند؛ نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

با توجه به این که این مجموعه، اولین چاپ کتاب فوق است و به طور حتم نقایص و اشکالات زیادی دارد، از این رو از فرهیختگان گرامی تقاضا داریم تا با ارائه پیشنهادهای سازنده این امکان را فراهم کرده، تا در چاپ های آتی از نظرات ارزنده ایشان استفاده شود. پیشاپیش از همه این عزیزان تشکر و درآنی می کنیم.

در پایان از جناب آقای گشتایی مدیریت محترم انتشارات الماس دانش و پرسنل شریف و زحمت کش آن انتشارات بسیار سپاسگزاریم.

مؤلفین

فهرست مطالب

صفحه	عناوین
۱	فصل اول - فرهنگ و انواع آن
۱۱	فصل دوم - فرهنگ سازمانی
۴۳	فصل سوم - الگوهای فرهنگ سازمان
۸۲	فصل چهارم - انواع فرهنگ سازمانی و ویژگی آنها
۱۰۶	فصل پنجم - فرهنگ و رفتار سازمانی
۱۱۹	فصل ششم - فرهنگ و استراتژی
۱۳۳	فصل هفتم - نقش فرهنگ در انتخاب مدل استراتژی
۱۴۸	فصل هشتم - مهندسی فرهنگ - نقشه فرهنگی کشور
۱۷۳	فصل نهم - بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری کارکنان
۱۸۰	فصل دهم - ارتباط فرهنگ ملی با فرهنگ سازمانی
۱۹۴	فصل یازدهم - اختلافات علمی - اجنادی در مورد فرهنگ
۲۱۱	فصل دوازدهم - رفتار شهروندی سازمانی
۲۳۰	فصل سیزدهم - نقش جهان بینی در فرهنگ سازمان
۲۴۷	فصل چهاردهم - نقش نظام پیشنهادها در ارتقاء فرهنگ سازمانی
۲۵۵	فصل پانزدهم - نقش آموزش در ارتقاء فرهنگ سازمانی
۲۶۴	فصل شانزدهم - محیط و فرهنگ سازمانی
۲۷۸	فصل هفدهم - فرهنگ سازمانی و مسئولیت اجتماعی سازمان ها
۲۹۱	منابع و مأخذ