

مرکز آموزش مجتمع فنی مازندران

دوره آموزشی:

مدیریت رفتار سازمانی

مقدمه

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 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 اندیشه 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.

مفهوم فرهنگ

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 آن چنان 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.

یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. درواقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید.

نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد. هرچند تاکنون به طور کامل مورد ارزیابی قرار نگرفته است. فرهنگ آنچه را که انسان یاد می‌گیرد و نیز نحوه رفتار او را تعیین می‌کند.

در مورد اینکه فرهنگ چگونه به وجود می‌آید، باید گفت که فرهنگ پدیده‌ای است که با توجه به خواسته‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب، اقتصاد و شیوه معیشت مردم در پیدایش فرهنگ اثر گذاشته و در ترکیبی سازگار با یکدیگر، مجموعه‌ای از ارزشها و باورهای چیره را پدید می‌آورند که بر رفتار انسانی تأثیر می‌گذارد و ارتباط میان مردم را آسان می‌سازد.

به صورت 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 به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد.

پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

۱- فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی بازمی‌گردد.

۲- در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود در این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

تعریف فرهنگ

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.

به عقیده هافستد فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می شود.

ویژگیهای فرهنگ

با بررسیهای زیادی که از فرهنگهای مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می آید که علی رغم تفاوتهای موجود، همه فرهنگها دارای ویژگیهایی هستند که تعدادی از آنها را می توان به شرح زیر معرفی کرد:

- ۱- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می شود.
- ۲- فرهنگ آموخته می شود. انسان می تواند عاداتهای آموخته شده خود را به دیگران منتقل کند.
- ۳- فرهنگ اجتماعی است عاداتهای فرهنگی، ریشه های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه ها زندگی می کنند در آن شریک اند.
- ۴- فرهنگ پدیده ای ذهنی و تصویری است. عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می شوند یا در کلام می آیند.
- ۵- فرهنگ خشنودی بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلا ی زندگی برآید از برآوردن آرمانهای عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می بخشد می توانند پایدار بمانند.
- ۶- فرهنگ سازگاری می یابد. فرهنگ دگرگون می شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.
- ۷- فرهنگ یگانه ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

همچنین فردلو تانز نیز شش ویژگی با شرح زیر برای فرهنگ عنوان می کند:

۱- قابل یادگیری است.

۲- اشتراکی است.

۳- از یک نسل به نسل دیگر قابل انتقال است.

۴- نمادی است. (استفاده از یک چیز برای نشان دادن چیز دیگری).

۵- دارای الگو است. (تغییر در یک بخش به تغییرات در بخش دیگر منجر می شود).

۶- قابل تعدیل است.

با توجه به مفهوم فرهنگ و ویژگیهای آن می توان نتیجه گرفت که رفتار انسان اصولاً بر باورهای فرهنگی متکی است. باورهایی را فرهنگی می گوئیم که به صورت نسبی در جامعه پذیرش زیادی دارند. منشأ این باورها متفاوت است. گاهی ریشه در شرایط تاریخی یا جغرافیایی یا مذهبی یا حوادث ویژه و یا در علم دارد. ولی آنچه که مسلم است این است که بخش اعظمی از باورهای فرهنگی در قالب اصول اعتقادی ظاهر می شوند و یا همچنین می تواند از تعاملات سازمانی ناشی شود.

تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به عنوان 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 می توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، 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 به صورت یک نهاد درمی آید دارای نوعی حیات و زندگی می شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می خورد.

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

۱- سازمان همیشه از افراد تشکیل می شود.

۲- این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.

۳- این روابط متقابل را می توان نظام بخشید.

۴- کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.

۵- این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می کنند. 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 می نماید.

اگر به مفهوم سازمان توجه کنیم رابطه ای خاص میان دو مفهوم فرهنگ و سازمان می یابیم.

مفهوم فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

تعریف فرهنگ سازمانی

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. کریس آرجریس، 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 شیوه ای که به طور واقعی با هم رفتار می کنند تعریف می کند.

دگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می کند:

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 به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و به طور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف می‌کند.

به عقیده 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؛

۱- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

۲- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.

۳- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.

۴- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.

۵- حرکت آن کند و سخت است.

۶- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

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

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است.

۱۰ ویژگی عبارتند از:

- ۱- خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند.
- ۲- ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلندپرازی کنند.
- ۳- رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
- ۴- یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
- ۵- حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
- ۶- کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
- ۷- هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
- ۸- سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.
- ۹- سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
- ۱۰- الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.

جیمز پرسی همین ویژگیها را با اندکی تفاوت به شرح زیر بیان می‌کند:

۱- هویت یا شخصیت افراد

۲- اهمیت کار گروهی

۳- نگرش کارکنان

۴- یکپارچگی

۵- کنترل و سرپرستی

۶- ریسک پذیری

۷- میزان پاداش

۸- میزان تضاد

۹- میزان حمایت و راهنمایی مدیریت

۱۰- نگرش سازمان (در مورد اهداف)

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

۱- عملکرد

۲- صداقت

۳- رقابت

۴- روحیه کار گروهی

۵- روحیه سازمانی

۶- نوآوری

۷- حمایت مدیریت

۸- موفقیت‌های فردی

۹- وفاداری

۱۰- سابقه تاریخی سازمان

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی درمی‌آید که منعکس کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، ارزشها و باورها (لایه‌ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره‌ها و افسانه‌هاست. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه‌ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه درواقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می‌دهد. عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمان عبارت اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات.

در این قسمت در مورد هریک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می‌شود:

ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. درواقع ایده‌ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه‌حلهای معتبر برای مشکلات پذیرفته شده‌اند.

باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروههای کاری و یا جمع شدن در کنار آب سردکن برای پچ‌پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به طور کلی باورهای شکل دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می‌نامند. هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می‌کند. در غیر این صورت انرژی صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاص و مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند.

درواقع باورهای راهنما، تعیین کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می‌شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می‌کنند درحالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می‌شوند و متناسب با شرایط تغییر می‌کنند.

فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می‌کنند. یاد می‌گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها به صورت آموزشهای توجیهی و

قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به تدریج به آنها خو می‌گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می‌باشد.

موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

سنتها و تشریفات: سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهماییها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارات سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

اسطوره‌ها: نمونه‌ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می‌کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می‌کند. به طوری که در سطح عمیق تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهای مشترکی می‌شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که درواقع این ارزشها رفتار گروه را شکل می‌دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می‌شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می‌دهد که کارکنان تازه‌وارد به طور خودکار از کارکنان قدیمی می‌آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

ادگار شاین نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می‌کند:

۱- مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده‌هایی که یک فرد می‌تواند ببیند، بشنود و احساس کند می‌شود. مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستانها، جشنها، این سطح قابل مشاهده است.

۲- ارزشهای حمایتی: شامل ارزشهایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس‌العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.

۳- مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

چگونگی شکل‌گیری و تداوم فرهنگ سازمانی

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می‌شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می‌گیرد. شکل‌گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می‌شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می‌گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم‌های پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر کار تدوین می‌یابند، مجموعه این عوامل بر شکل‌گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می‌گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص‌کننده نوع رفتار و طرز برخوردی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیانگذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل‌گیری ایفا می‌کنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص‌کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می‌شود.

کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می‌سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل‌گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می‌سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین ننوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروههای کار این قوانین را به عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد.

استیفن رابینز نقش سه عامل را در حفظ و نگهداری یک فرهنگ در سازمان مؤثر می‌داند. این سه عامل عبارتند از:

۱- گزینش: هدف گزینش این است که افرادی شناسایی و استخدام شوند که برای انجام موفقیت‌آمیز کار مورد نظر دانش، اطلاعات، مهارت و تواناییهای لازم را داشته باشند. در این مرحله سعی می‌شود تا کسانی به استخدام سازمان درآیند که متناسب با سازمان باشند. در نتیجه کسانی در سازمان پذیرفته می‌شوند که دارای ارزشهایی باشند که سازمان برای آنها اهمیت قائل است.

۲- مدیریت عالی سازمان: مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی را ارائه می‌کنند که دست به دست می‌شود و پس از طی سلسله مراتب به همه جای سازمان می‌رسد.

۳- جامعه‌پذیری: مسئله مهم این است که افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود که در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری کارکنان می‌نامند.

جامعه‌پذیری کارکنان شامل سه مرحله می‌شود:

- مرحله پیش از ورود: این مرحله مربوط به آموزشها و یادگیریهایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می‌گیرد.

- مرحله رویارویی: در این مرحله فرد تازه استخدام شده متوجه واقعیت سازمان می‌شود و احتمالاً درمی‌یابد که در انتظارات و آنچه به نظر وی واقعیت بوده است، تجدید نظر کند.

- مرحله دگردیسی یا تحول جامع: در این مرحله فرد استخدام‌شده، مهارتهای لازم را برای انجام کارها می‌آموزد در آنها تبحر پیدا می‌کند و به ارزشها و هنجارهای گروهی احترام می‌گذارد و با آنان همسان می‌گردد.

در صورتی که مرحله تحول جامع یا دگردیسی به‌طور موفقیت‌آمیز انجام شود، بر میزان تعهد فرد به سازمان و بازدهی وی اثر مثبت خواهد گذاشت و میل او به رفتن از سازمان را کاهش می‌دهد.

نقش فرهنگ

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 نوبه 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:

اول - مرحله پذیرش، در این مرحله فرد در سازمان نفوذ دیگران را بر خود می‌پذیرد.

دوم - مرحله همانند شدن، در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطهٔ خشنودی بخش دست می‌یابد.

سوم - مرحلهٔ 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 مرحلهٔ 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 سخت کاری 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 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 نحوهٔ 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 وظیفهٔ 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 نحوهٔ 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.

قدرت فرهنگ

قدرت فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی را می‌توان بر حسب دو معیار بسیار مهم الف) تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و ب) میزان تعهد اعضا به ارزشهای غالب سازمانی تعیین کرد. عوامل متعددی در درون سازمان و بیرون سازمان وجود دارد که بر قدرت سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قدرت و ضعف آن را تعیین می‌کند. برخی از این عوامل عبارتند از: اندازه و گستردگی سازمان، تعداد ترکیب نیروی انسانی، رشد و پویایی سازمان در طول زمان، میزان جابه‌جایی پرسنل و تغییر مدیریت سازمان. هنگامی که

ارزشها، باورها و هنجارهای یک سازمان به‌طور روشن و واضح بیان شوند و حفاظت و نگهداری شوند و از سوی تعداد زیادی از افراد حمایت شوند به‌سرعت گسترش پیدا می‌کند، چنین فرهنگی، یک فرهنگ قوی است.

فرهنگ قوی مشخص‌کنندهٔ توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت به باورها و ارزشهای فرهنگ است. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزشها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ یک فرهنگ قوی و اگر توافق اندک باشد، فرهنگ ضعیف است. بنابراین سازمانهایی که در آنها ارزشهای کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و باعث شود کارکنان تعهدشان به آن ارزشها بیشتر شود آن فرهنگ قوی‌تر است.

استیفن رابینز در مورد تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان دربارهٔ جایگاه و محل آن اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود. یک فرهنگ قوی سازمانی موجب می‌گردد تا تداوم رویه در رفتار تشدید شود و جایگزین قوانین و مقررات رسمی سازمان گردد. قوانین و مقررات موجب خواهند شد که سازمان نتواند نظر برقرار کند و به رفتارهای ما تداوم رویه بدهد و امور را پیش‌بینی نماید.

صاحب‌نظران سازمانها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می‌کنند. سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی هستند، اعضای سازمانها به ارزشها و مفروضات بنیادی سازمان وفادارند. درحالی‌که سازمانهایی که دارای فرهنگ ضعیف هستند، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضاء کاهش می‌یابد. در سازمانهایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد. باید توجه داشت در صورتی‌که ارزشها و مفروضات منفی پاداش داده شود منجر به ترویج آن ارزشها شده و برای سازمان مضر بوده و تغییر آن به‌سختی صورت می‌گیرد. مطالعات کارشناسان و متخصصین نشان داده است، وجود فرهنگهای قوی و مثبت در سازمانها برای دستیابی به تعالی و نوآوری یک ضرورت است.

با توجه به نظرات متخصصین به این نتیجه می‌رسیم که، اگرچه سازمانها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همهٔ آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد. این نوع فرهنگ ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد و راهنمایی می‌شود برای نوع رفتار در سازمان و ابزاری قدرتمند است برای رسمی‌سازی سازمان و جانشینی است برای قوانین و مقررات به‌طوری‌که حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی سازمان عمل کند. زیرا فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیشتر می‌شود. در صورتی‌که فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ قوی و مثبت است. درحالی‌که اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد این فرهنگ، یک فرهنگ ضعیف قلمداد می‌شود و منجر به هرج و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار آسیب خواهد شد.

فرهنگ مشترک (غالب) و پاره‌فرهنگها

وقتی درباره فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است. که نشان‌دهنده شخصیت متمایز سازمان می‌باشد. بسیاری از سازمانها دارای یک فرهنگ غالب و یک‌سری پاره فرهنگ هستند. فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزشهای اصلی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروهها و واحدهای مختلفی در سازمان وجود دارد، هرکدام دارای پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند.

سازمانها ممکن است خود را مانند گروهی کاملاً منسجم یا خانواده‌ای ببینند که باورهای مشترک کاری دارند. در عین حال سازمانهای دیگری نیز وجود دارند که از گروههای فکری مختلف تشکیل شده‌اند و هریک نگرش خاص به موضوعات مختلف دارند. این نگرشها و تصورات گوناگون نسبت به مسائل سازمان موجب پدید آمدن پاره‌فرهنگهایی در سازمان می‌گردند.

فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند، باورهای راهنما و باورهای روزمره. به‌طوری‌که باورهای راهنما نسبت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند. باورهای راهنما خود به دو دسته تقسیم می‌شوند. باورهایی که مربوط می‌شوند به نحوه هدایت کردن کار (باورهای برونی) و باورهایی که در خصوص نحوه مدیریت و هدایت سازمان هستند (باورهای درونی) که ترکیب این دو باور زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهند.

هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند در این حالت درواقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه گرفته‌اند و فرهنگ سازمانی سالمی را به وجود آورده‌اند. ولی در غیر این‌صورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاص و مانع حرکت سازمان به‌سوی هدفهای خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم به وجود می‌آید.

استانلی دیویس معتقد است که استراتژی سازمان می‌بایست همیشه توسط باورهای راهنما تعیین و به پیش روند و باورهای روزمره هرگز نباید چنین وظیفه‌ای را به عهده گیرند. اگر باورهای راهنما استراتژی سازمان را به حرکت درنیاورند باورهای روزمره این کار را خواهند کرد و باعث می‌شوند که در آینده مشکلات زیادی برای سازمان به وجود آید.

نکته قابل توجه این است که هنگامی‌که، فرهنگ بر اساس احتیاجها و نیازهای شخص و وظایف سازمان شکل گرفت، ممکن است در ابتدا در خدمت فعالیت سازمان و مدیریت باشد. ولی پس از مدتی بنا به دلایلی از فلسفه وجودی فرهنگ سازمان فاصله بگیرد و به‌صورت یک پدیده مستقل شروع به فعالیت کند. در این زمان به علت عدم توجه مدیریت به قدرت

عمل این دست پنهان، فرهنگی که در ابتدا به صورت پویا، مثبت و سالم عمل می کرد تبدیل به یک فرهنگ ایستا، منفی و غالب شود.

آنچه مسلم است هیچ کس در ابتدای ورود به سازمان آموزش ندیده است که چگونه عمل کند. بلکه هر فردی که به سازمان وارد می شود رفتار مورد انتظار به صورت آرام به او تعلیم داده می شود. هرچه گروه با هم متحدتر باشند آموزش سریع تر انجام می شود. در حالت افراطی گروهی از کارکنان که برای مدت طولانی با یکدیگر بوده اند، از نظر ظاهر، اجرای وظایف، فکر و صحبت کردن عیناً همانند یکدیگر عمل می کنند. حال اگر این توافق و هم فکری در جهت مثبت باشد توفیق سازمان حاصل شده در غیر این صورت فرهنگ به وجود آمده مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد.

نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز و واترمن در مورد سازمانها متمرکز صورت گرفته نشان داده است که وجود ارزشها و باورهای اساسی در این سازمانها موجبات ترقی و پیشرفت آنها را فراهم نموده باورهای اساسی کارکنان سازمانهای متمرکز را می توان به صورت زیر خلاصه نمود:

- ۱- اعتقاد به بهترین بودن
- ۲- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن
- ۳- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد
- ۴- اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است
- ۵- اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند
- ۶- اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی به منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان
- ۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی

فضا (جو) سازمانی

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 خواسته های افراد را در سازمان می سنجد.

کیت 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. به‌طوری‌که 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، خشنودیا و ناکامیها بهره‌مند شوند. در توصیف جو سازمانی فیدلر و شمزر 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، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در بر می‌گیرد.

در مطالعه 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 همه 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 بارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی.
- پژوهشگر دیگری شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می‌کند:

۱- روشنی در کار

۲- تعهد و دلبستگی

۳- معیارهای کار

۴- احساس مسئولیت

۵- قدرشناسی

۶- کار در گروه

همان‌طوری 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، مک‌گری‌گور بیان شده به‌خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه X کارکنان به‌عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می‌شوند. درحالی‌که در نظریه 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 نظریه Y به سازمانی وارد شوند که ارزشهای نظریه 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 مواجه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می‌شود.

بر پایه مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از:

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

عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان

با توجه به وسعت موضوعات مرتبط با فرهنگ عوامل بی‌شماری را می‌توان معرفی کرد که هریک به نحوی بر فرهنگ یک جامعه در نتیجه یک سازمان تأثیر می‌گذارد. این عوامل اصلی و عمده عبارتند از: اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان) هریک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هریک از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند و عامل تاریخی نیز در هریک از عوامل فوق جریان دارد. اما آنچه که سازمانهای عمومی را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد این است که رهبران این سازمانها با فشارهایی از قبیل: قوانین پیچیده اداری مداخلات سیاسی، تغییراتی که در نتیجه انتخابات دوره‌ای

در ادارات به وجود می‌آید، تصدی نسبتاً کوتاه در موقعیتهای شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی رهبران سازمانها صلاحیت کمی در نفوذ بر فرهنگ سازمانی دارند. زیرا که عوامل فوق خود به خود فرهنگ سازمان را متأثر می‌سازند.

عامل دیگری که بر فرهنگ سازمان تأثیر دارد، فرهنگ جامعه است. باید توجه داشت که فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد که با فرهنگ دیگر سازمانها تفاوتی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است که در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود. اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرایندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانها تأثیر می‌گذارد و فرهنگهای سازمانی نیز بر روند حرکت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند.

انواع فرهنگ سازمان

برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگهای مختلف ضروری است. از اینرو صاحب‌نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخصهایی را ارائه نموده‌اند.

انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می‌توان طبقه‌بندی نمود:

الگوی اقتضایی

بر اساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگیهای زیر متصور است. فرهنگ مکانیکی در سازمانهایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روشها و رویه‌های استاندارد است. فرهنگ ارگانیکی در سازمانهایی با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان

دانیل دنیسون الگویی را ارائه کرده که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دنیسون از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

الف) فرهنگ سازگاری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است در حالی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزامهای نوین را به آسانی به کار گیرد.

ب) فرهنگی رسالتی: در این نوع سازمانها به محیط برونی توجه می‌شود. اما به تغییرهای شتابنده رودررو نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدفهای سازمان استوار می‌سازد. انتظار این فرهنگ از انسانهای سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقشهای شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری استراتژیک سازمان آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.

ج) فرهنگ مشارکتی: تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدفها و فعالیتهای سازمان به نحوه فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

د) فرهنگ تداوم: تأکید این فرهنگ بر محیط درون سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشیها و رویه‌های برپا شده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسانهای سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصل سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوبهای مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند.

الگوی نوع شخصیت مدیریت

میلر پنج نوع شخصیت روان‌نژند را به فرهنگ سازمان ربط داده است.

۱- فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا: فرهنگ سازمانی فرهمند با شخصیت مدیری پرهیجان و بلندپرواز همراه است و تأکید مبالغه‌آمیزی بر فردسالاری به‌ویژه افراد رده بالا دارد. در مقابل سازمانهایی با فرهنگ خودکفا بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت شغلی و سازمان تأکید دارند.

سازمانهایی با فرهنگ خودکفا بر استقلال، ابتکار فردی، کامیابی و پیشرفت شغلی و سازمان تأکید دارند.

۲- فرهنگ وسواسی در برابر فرهنگ پراعتقاد: فرهنگ وسواسی یا بی‌اعتماد، از سبک شخصیت بدگمان پدید می‌آید. در این نوع فرهنگها، مدیر به پنهان کاری پرداخته و اعتقاد به آن دارد که زیردستان افرادی تنبل، ناتوان و نامطمئن هستند که در صددند تا او را از میان بردارند. در مقابل سازمانهایی با فرهنگ پراعتقاد، اعضای مدیریت به آسانی اطلاعات مهم را در اختیار دیگران گذارده و نسبت به یکدیگر احساس اعتماد، انصاف و گشودگی دارند.

۳- فرهنگ پرهیزکننده در برابر فرهنگ تعالی‌خواه و کامیابی‌جو: تبیین شخصیت افسرده به‌سوی فرهنگ

مبانی رفتار فردی

ویژگی های شناسنامه ای

در اینجا سعی می‌کنیم به متغیرهایی بپردازیم که بر میزان بهره‌وری، غیبت، جابه‌جایی و رضایت کارکنان اثرات شدیدی می‌گذارند. متغیرها از تعداد زیادی مفاهیم بسیارپیچیده تشکیل می‌شوند. برخی از این مفاهیم (مثل انگیزش، روابط بین مقامات و قدرتهای اداری یا فرهنگ سازمانی) را نمی‌توان به راحتی و به سادگی ارزیابی کرد. بنابراین ایجاب می‌کند، به عواملی توجه کنیم که به صورت راحت‌تر قابل تعیین هستند. (که با مراجعه به پرونده کارمند می‌توان در آن خصوص داده‌هایی را جمع‌آوری کرد)

این عوامل عبارتند از: سن، جنس، وضع زناشویی، تعداد متغیرهای وابسته و مدت خدمت فرد در سازمان؛ که در کل ویژگی‌های زندگی نامه‌ای نامیده می‌شوند. (استیفن رابینز، ترجمه پارسایان / اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۴)

سن

رابطه بین سن و عملکرد: رابطه بین سن و عملکرد از جمله مسائلی است که در دو دهه گذشته مورد توجه بوده است، زیرا دست کم در این باره سه دلیل وجود دارد:

- ۱- این که باور همگان بر این است که با بالا رفتن سن میزان عملکرد کاهش می‌یابد.
- ۲- واقعیت این است که به تدریج نیروی کار سالخورده‌تر می‌شود.
- ۳- قوانین آمریکا بازنشستگی زودرس را غیر قانونی می‌داند و بیشتر کارکنان امروز نمی‌توانند پیش از ۷۰ سالگی بازنشست شوند.

اینک آیا واقعاً سن افراد بر جابه‌جایی، غیبت، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان اثر دارد؟ (همان منبع، ص ۱۲۴)

الف: رابطه سن و ترک خدمت: هر قدر سن کارمند بالا تر رود، احتمال کمتری هست که او شغل یا کار خود را ترک کند. این نتیجه چشم‌گیری است که در تحقیقت مربوط به رابطه بین سن و جابجایی افراد به دست آمده است. هر قدر سن کارکنان بالا رود، فرصتهای شغلی کمتری پیش می‌آید. فراتر اینکه امکان کمتری دارد که افراد مسن‌تر از کار خود استعفا دهند، زیرا سابقه کار (رسمی و قطعی بودن) باعث می‌شود که آنان حقوق بیشتری بگیرند، مرخصی استحقاقی بیشتری داشته باشند و از مزایای بازنشستگی بیشتری بهره‌مند شوند. (همان منبع، ص ۱۲۴)

ب- رابطه سن و غیبت : احتمال بسیار کمی می‌رود که افراد مسن تر مشاغل خود را ترک کنند . بیشتر تحقیقاتی که در این زمینه انجام شده عکس این موضوع را نشان می‌دهد . ولی بررسی های دقیقی که در این باره شده است ، نشان می‌دهد که رابطه بین سن و غیبت کارکنان بستگی به این موضوع دارد که غیبت از کار ، امری اجتناب پذیر یا اجتناب نا پذیر است . به طور کلی کارمندان مسن تر در مقایسه با افراد جوان تر ، غیبت های قابل اجتناب کمتری دارند ، ولی غیبت‌های غیر قابل اجتناب آنها بیشتر است . شاید این موضوع مربوط به برخوردار نبودن از سلامت کامل (به خاطر سن بالا و در صورت بیماری گذراندن دوره نقاهت طولانی تر) باشد . (استیفن رابینز ، ترجمه پارسایان / اعرابی ، ۱۳۸۵ ، ص ۱۲۵)

ج- رابطه سن و بازدهی : باور همگان بر این است که با بالا رفتن سن ، بازدهی کاهش می‌یابد . اغلب اینگونه تصور می‌کنند که با گذشت زمان ، مهارت‌های فردی (به ویژه سرعت ، چابکی و فرزی ، قدرت و هماهنگی) کاهش می‌یابد . عدم تحرک‌های فکری و ذهنی و کسالت حاصل از یکنواختی کار روزانه نیز عواملی هستند که باعث کاهش بازدهی می‌شوند . یک تحقیق جامع کتابخانه ای که به تازگی در رابطه با سن افراد و عملکرد آنان انجام شد ، نتوانست چنین مطلبی را تأیید کند . گذشته از این ، به نظر می‌رسد که این نتیجه گیری درباره همه مشاغل ، چه حرفه ای و تخصصی و چه غیر تخصصی ، صادق نیست . نتیجه طبیعی که از گفتار مزبور می‌توان گرفت این است که تقاضا برای بیشتر کارها ، حتی کارهایی که به تخصص و هنر دستی افراد نیاز دارند ، به گونه ای نیست که بالا رفتن سن بتواند باعث کاهش بازدهی شود . حتی اگر بالا رفتن سن باعث نوعی کاهش در این زمینه گردد ، باز هم تجربه فرد آن را جبران خواهد کرد . (همان منبع ، ص ۱۲۵)

د- رابطه سن و رضایت شغلی : مدارک بسیار زیادی وجود دارد ، مبنی بر اینکه بین سن و رضایت شغلی فرد یک رابطه مثبت برقرار است ، که تا ۶۰ سالگی حفظ می‌شود . اما شاید تغییراتی که در حال حاضر در تکنولوژی می‌دهد این رابطه را بر هم بزند ؛ برخی از مشاغل دستخوش تغییرات بسیار شدیدی می‌شوند (همانند مهارت‌هایی که با پیدایش کامپیوتر منسوخ گردید) در نتیجه رضایت شغلی افراد مسن تر کمتر از کارکنان جوانتر خواهد شد . (همان منبع ۱۲۵)

جنس

مدارک به دست آمده نشان می‌دهد که بین مرد و زن هیچ تفاوت مهمی وجود ندارد که بر عملکرد آنان اثر بگذارد . برای مثال بین زن و مرد از نظر توان فردی در حل مسئله یا مشکل ، مهارت و تجزیه تحلیل مسائل ، رقابت ، پویایی ، انگیزش ، رهبری ، یادگیری یا سازش با دیگران هیچ تفاوت فاحشی وجود ندارد .

با توجه به تغییرات ۲۰ سال گذشته و افزایش چشم گیر مشارکت زنان در نیروی کار و با توجه به بررسی مجدد نقش‌هایی که زن‌ها یا مردها در صحنه کار ایفا می‌کنند ، باید فرض را بر این گذاشت که از نظر بازدهی شغلی ، بین زن و مرد هیچ تفاوت فاحشی وجود ندارد . به همین شیوه مدارکی وجود ندارد که نشان‌دهنده اثر نوع جنس کارمند بر رضایت شغلی وی باشد . از نظر جابجایی مدارک به دست آمده قطعیت ندارد ولی در باره غیبت ، میزان غیبت زنان کارمند از

مردان بیشتر است. توجیه منطقی آن هم روشن است؛ چون از گذشته های دور، مسئولیت خانه و خانواده بر عهده زنان بوده است. هنگامی که بچه بیمار است یا به سبب اینکه تعمیرکاری برای نوعی تعمیرات به خانه ای می آید و کسی باید در خانه باشد، این خانم خانه است که باید درخواست مرخصی کند و در خانه بماند؛ ولی تردیدی نیست که این نوع تحقیق ها محدود به زمانی خاص هستند. (همان منبع، ص ۱۲۶)

وضع زناشویی

بررسیها نشان می دهد، افراد متأهل در مقایسه با کارمندان مجرد، غیبت کمتری دارند، جابجایی آنان کمتر است و رضایت شغلی بیشتری هم دارند.

ازدواج باعث افزایش مسئولیت فرد می شود و شاید به همین سبب است که داشتن شغل قطعی عاملی با اهمیت و ارزشمند به حساب می آید. (استیفن رابینز، ترجمه پارسایان / اعرابی، ۱۳۸۵، ص ۱۲۷)

وابستگان

اسناد زیادی وجود دارد مبنی بر اینکه تعداد فرزندان یک کارمند با میزان غیبت وی رابطه مستقیم دارد (بویژه اگر کارمند زن باشد) به همین شیوه نتیجه تحقیقات نشان میدهد که بین تعداد وابستگان کارمند و رضایت شغلی، رابطه مستقیم وجود دارد.

برعکس بین تعداد وابستگان و جابجایی کارکنان یک نتیجه قطعی به دست نیامده است. برخی از تحقیق ها نشان می دهد که با افزایش فرزندان میزان جابجایی کارکنان بالا می رود؛ برخی دیگر از تحقیقات عکس این نتیجه را نشان می دهند، پس نمی توان نتیجه قطعی گرفت که بین جابجایی کارکنان و تعداد فرزندان رابطه وجود دارد (همان منبع، ص ۱۲۸)

سابقه خدمت:

درباره بازدهی و سابقه کار افراد در سازمان، تحقیقات زیادی انجام شده است. در حالی که عملکرد گذشته فرد با بازدهی وی در پست جدید رابطه زیادی دارد ولی سابقه خدمت به خودی خود نمی تواند نشانه بازدهی باشد. به بیان دیگر در صورت شرایط مساوی، دلیلی ندارد تا چنین پنداشت که افراد با سابقه در یک شغل خاص، از کسانی که سابقه خدمت کمتری در آن شغل دارند، بازدهی بیشتری داشته باشند.

اما اینکه غیبت کارکنان، با سابقه خدمت آنها رابطه دارد، موضوع ثابت شده ای است؛ و نتیجه تحقیقات هم این موضوع را تأیید می کند. تحقیقات نشان می دهد که سابقه کار با میزان غیبت رابطه معکوس دارد.

ثابت شده است که سابقه کار با جابجایی کارکنان رابطه معکوس دارد. پس می توان گفت که سابقه کار تنها عامل منحصر به فردی است که می توان بر اساس آن میزان جابه جایی کارکنان سازمان را پیش بینی کرد.

سابقه خدمت با رضایت شغلی رابطه ای مستقیم دارد. در واقع هنگامی که دو موضوع سن و سابقه خدمت به صورت جداگانه مورد توجه قرار می گیرد، مشاهده خواهد شد که سابقه خدمت، در مقایسه با سن بیشتر موجب رضایت شغلی می شود. (همان منبع، ص ۱۲۸ و ۱۲۹)

نکات کاربردی برای مدیران:

دستگاه مدیریت می تواند بهراحتی به ویژگی های زندگی نامه ای هر یک از کارکنان دست یابد . اینها چیزی جز اطلاعات مندرج در پرونده استخدامی افراد نیست . بررسی تحقیقاتی که در این زمینه انجام شد ، ما را به نتایج ارزشمندی رهنمون می سازد :

اول ، بر اساس داده های متعلق به ویژگی های زندگی نامه ای نمی توان بازدهی کارمند را به صورتی دقیق پیش بینی کرد. شاید بهترین اظهار نظر در این باره این باشد :

«اعتقاد بر اینکه با افزایش سن کارمند ، بازدهی وی کاهش می یابد چیزی جز افسانه نیست » ولی میزان غیبت ، جابجایی و رضایت شغلی کارکنان تحت تأثیر ویژگی های متعدد زندگی نامه ای قرار می گیرد . (رابینز ، ترجمه پارسائیان / اعرابی ، ۱۳۸۵ ، ص ۱۷۸)

مبنای رفتار گروه

گروه: دو یا چند نفر که رابطه متقابل با یکدیگر دارند گرد هم می آیند تا به هدف های خاصی دست یابند .
گروه رسمی حاکم: نمودار سازمانی آنرا تعیین می کند و به زیر دستان تحمیل می شود مثل رئیس مدرسه و معلمان.
گروه رسمی تخصصی: از افرادی است که در صدد انجام کاری برمی آید، ولی مرز یا محدوده گروه های تخصصی به سلسله مراتب اختیارات سازمان محدود نمی گردد.

گروه غیر رسمی ذینفع: به منظور دست یابی به هدف خاصی به حاکم و تخصصی دمساز میشود.
گروه غیر رسمی دوستی: شکل های اجتماعی است که غالبا خارج از محیط و شرایط کاری است.
مهمترین دلایل برای تشکیل گروه:

امنیت-وابستگی-پایگاه یا مقام-احساس ارزش شخصی -قدرت-تامین هدف
نقش:

در زندگی نقش های متفاوتی ایفا میکنیم و باتوجه به نقشی که داریم الگوی رفتاری مشخص را نشان میدهیم. گروه های مختلف نقش های مختلفی را بر اعضای خود تحمیل می کنند و شرایط محیطی و گروه های مختلف سبب میشود که اعضا سریعا تغییر نقش دهند.

هنجارها:

هنجار: استانداردهای رفتاری قابل قبول در درون یک گروه که اعضای گروه در آن سهیم اند و آن را رعایت می کنند. بیشتر هنجار های رایج مربوط به فرایند عملکرد است. مثل چگونه کار کنند. نکته مهم این است که گروه بر اعضا فشار می آورد تا خود را با هنجار های گروه سازگار نماید. دو تحقیق انجام شده که به چنین نتایجی رسیده است:

تحقیقات هاثورن:

۱- رابطه بین محیط (نور) با تولید

۲- گروهی از زنان را جدا کرد و تحت کنترل مدیر در آورد. مقام و ارزش داده شده به گروه سبب افزایش بازدهی، کاهش غیبت ها و... شد.

۳- رابطه بین میزان دستمزد و بازدهی را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که عوامل محیطی مثل هنجار های گروه اثر شدید تری نسبت به دستمزد، بر عملکرد افراد دارد.
تحقیق اش:

تحقیق اش مهر تاییدی بود بر تاثیر هنجار های گروه بر رفتار فرد. لازم به ذکر است که هنجار های گروه به صورت تلویحی (توهین، مسخره و...) به اعضای که هنجار شکنی می کنند منتقل می شود.
انسجام:

میزانی که اعضای گروه به یکدیگر جذب می شوند و تحریک می گردند تادر گروه باقی بمانند.
مدت زمان، اندازه گروه، تعامل، تهدیدات خارجی و... از جمله عوامل موثر بر انسجام به شمار می رود.
بحث مهم در رابطه بین انسجام و بازدهی این است که هنجارهای گروه و عملکرد افراد رابطه شدیدی با یکدیگر دارند.
کم کردن تعداد گروه، توافق اعضا در مورد هدفهای گروه، افزایش زمان باهم بودن اعضا، تشدید رقابت بین گروه، پاداش به گروه نه به فرد از نظر فیزیکی انسجام گروه را افزایش می دهد.
اندازه یا بزرگی گروه:

این عامل به طور قطع بر رفتار کل اعضا تاثیر گذار است.

نقصان پذیری گروه: افراد در گروه کار و تلاش کم تری می کنند.

دو پدیده متاثر از تصمیمات گروهی عبارت اند از:

الف) همرنگ جماعت شدن: در این پدیده اعضای گروه از ابراز نظر هراس دارند و سکوت گروه به عنوان تایید اکثریت تلقی می گردد.

تاثیر همرنگ جماعت شدن در گروه های مختلف متفاوت است و بستگی به عوامل زیر دارد:

۱- انسجام گروه: انسجام بیشتر بهتر است البته گاهی اوقات نیز ممکن است عکس باشد.

۲- رفتار رهبر: شیوه رهبری، آزاد اندیشی را تشویق میکند - اعضا را در کارهای گروه مشارکت می دهد.

۳- نفوذ ناپذیر بودن در برابر عوامل خارجی: گروه باید در مورد منابع خارجی مطلع باشد و نسبت به اطلاعات خارج نفوذ پذیر باشد.

۴- فشار های زمانی: فشار زمان باعث تصمیم گیری اثر بخش میشود.

۵- ناتوانی در رعایت روش خاص در تصمیم گیری: آگاهی و به کار بردن روش بخردانه و معقول در تصمیم گیری سبب می شود که روش های پخته و عاقلانه ارائه شود.

ب) بریدن از گروه: این مساله بر این فرض استوار است که تصمیمات گروه در مقایسه با تصمیمات فرد احتیاط آمیز تر است در نتیجه فرد از گروه می برد و راه های مخاطره آمیز تر را انتخاب میکند.

نکته مهم این است که هنگام پذیرفتن راه حل های مخاطره آمیز بحث پذیرفتن مسئولیت مخدوش می شود.
بهترین روش در تصمیم گیری گروهی:

۱- طوفان فکری

۲- روش مبتنی بر ایجاد گروه اسمی: اعضا فقط حضور فیزیکی دارند و بحث نمی کنند.

۳- میزگرد از راه دور: نوع پیشرفته روش ۲ است.

منابع

۱- استیفن رابینز (مدیریت رفتار سازمانی) جلد سوم، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، تهران

مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی ۱۳۷۴، صفحه ۹۷۲-۹۷۴

۲- علی عطافر (فرهنگ سازمانی و نحوه ایجاد تحول در آن) سمینار فرهنگ کار اصفهان، سال ۱۳۷۵، صفحه ۴ و ۵.

۳- استانی دیویس (مدیریت فرهنگ سازمان) ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران،

انتشارات مروارید، ۱۳۷۶

۴- اصغر زمردیان (مدیریت تحول، استراتژیها و کاربرد الگوهای نوین)، چاپ اول، تهران، انتشارات سازمان مدیریت

صنعتی، ۱۳۷۳، ص ۸۲.