

بنام خدا



The organizational culture and its variants

بررسی فرهنگ سازمانی و انواع آن

پروژه دات کام

www.Prozhe.com

دانشجو: غلامحسین مهري

مقطع و رشته تحصیلی: دکتری مدیریت دولتی-مدیریت منابع انسانی

یابیز 1395

بررسی فرهنگ سازمانی و انواع آن

1-1. مقدمه

دهه هشتاد را باید آغاز تحقیقات مجدد بر روی مسئله فرهنگ سازمانی به شمار آورد. علاقه برای انجام تحقیقات بیشتر بر روی فرهنگ سازمانی نشأت گرفته از عوامل گوناگونی می‌باشد. که به این موارد می‌توان اشاره کرد: اولاً، دهه هشتاد دهه آغاز جهانی شدن سازمان‌ها و کسب و کارها می‌باشد؛ لذا بحث هماهنگی بین کارکنان این گونه سازمان‌ها، بحث روز بود. ثانیاً، در این دهه مشخص شد که سطوح مختلف عملکرد سازمان را می‌توان به نوع فرهنگ سازمان مرتبط دانست. ثالثاً، فرهنگ سازمانی می‌تواند به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار عمل کند؛ زیرا برخی از فرهنگ‌ها به راحتی قابل تقلید توسط رقبای نیستند و همچنین، از دلایل دیگر می‌توان به ظهور قدرت اقتصادی و صنعتی ژاپن به مثابه یک رقیب قابل توجه و مهم در برابر آمریکا اشاره کرد که محققان یکی از دلایل عمده آن را تفاوت‌های فرهنگی دو کشور دانسته‌اند (Quinn and Cameron, 2006, P.16).

فرهنگ سازمانی نیرویی است که افراد در سازمان را به عمل و تأثیر قوی و نافذی بر همه اجزای سازمان دارد، از این رو شناخت فرهنگ سازمانی برای ایجاد سازمانی نوآور و بهره‌گیری از خلاقیت کارکنان اهمیت به‌سزایی دارد (ارغوانی، 1379، 51). با مطالعه فرهنگ سازمانی می‌توان به علل کامیابی و یا شکست سازمان پی برد و از سوی دیگر چون فرهنگ سازمانی اثر مهمی بر روی رفتار افراد سازمان دارد و نیز به علت این که بخش پیچیده‌ای از ارزش‌ها را شامل می‌شود و این ارزش‌ها بر نحوه نگرش و نهایتاً رفتار افراد در محیط کاری مؤثر خواهد بود، می‌تواند عامل مهمی در کنترل سازمانی به شمار آید (طوسی، 1372، 25).

2-1. مفهوم فرهنگ

در مورد فرهنگ تعبیر و توضیحات زیادی موجود هست. یکپارچه کردن و همه را به نحوی در یک تعریف جامع در آوردن نه ممکن است و نه مقدور و نه تا به حال چنین کاری انجام گرفته است. بنا به پیش‌ها و نگرش‌های افراد و پژوهشگران، تعبیر و تعریف خاصی از «فرهنگ» استفاده شده است.

"فرهنگ" واژه‌ای فارسی و مرکب از دو جزو "فر" و "هنگ" است. "فر" به معنای شکوه و عظمت و اگر به عنوان پیشوند به کار رود به معنای جلو، بالا، پیش و بیرون است. "هنگ" از ریشه اوستایی سنگ به معنای کشیدن، سنگینی و وقار است. واژه مرکب "فرهنگ" به معنای بیرون کشیدن، بالا کشیدن و برکشیدن است. اصطلاح فرهنگ دارای معانی و مفاهیم متنوع است و در سیر تاریخی خود، معانی مختلفی را به خود گرفته است از جمله: ادب، تربیت، دانش، معرفت، مجموعه آداب و رسوم و آثار علمی و ادبی یک ملت، کتاب لغت،

نیکویی، پرورش بزرگی، فضیلت، شکوه‌مندی، هنر، حکمت، شاخ درختی که زیرزمین خوابانند و بر آن خاک ریزند، و نیز تعلیم و تربیت، آموزش و پرورش، مکتب و ایدئولوژی (صاحبی، 1384، 60).

فرهنگ به منزله یک مفهوم، سابقه طولانی و مشخص دارد افراد عادی این مفهوم را به مثابه کلمه‌ای برای نشان دادن فرهیختگی مورد استفاده قرار داده‌اند. مانند وقتی که می‌گوییم شخصی خیلی با فرهنگ است این کلمه از سوی مردم‌شناسان برای اشاره به آداب و رسوم اجتماعات گوناگون به کار گرفته شده است بیشتر مردم از چستی فرهنگ درکی ضمنی دارند. اما در تعریف انتزاعی آن با مشکل مواجه هستند. در مورد اینکه فرهنگ چیست نظرات کاملاً متفاوتی وجود دارد صاحب‌نظران گوناگون تعریف متفاوتی از فرهنگ را بیان می‌کنند. برای نمونه ساترلند و وودوارد اشاره می‌کنند که «فرهنگ شامل هر آن چیزی است که بتوان از منبعی به منبع دیگر منتقل شود. یعنی همان میراث اجتماعی و کلیت جامعه‌ای که شامل دانش، دین، هنر، اخلاقیات، قانون، فنون ابزارسازی و کاربرد آن‌ها و روش فرارساندن آن‌ها بیان می‌شود» (یزدی، 1387، 5-1).

فرهنگ، مجموعه دانش‌ها، بینش‌ها، نگرش‌ها، منش‌ها و ارزش‌های یک ملت محسوب می‌شود. برای این فرهنگ، ویژگی‌هایی را مطرح می‌کنند که اولاً، هویت‌دهنده است؛ ثانیاً، مصونیت‌آور است؛ ثالثاً، هم‌پویا و هم‌پایاست؛ رابعاً تأثیرپذیر است؛ خامساً، فطرت ثانوی است. بنابراین، وقتی که می‌توان گفت فرهنگ، مجموعه‌ای از دانش‌ها، بینش‌ها، نگرش‌ها، منش‌ها و ارزش‌های یک ملت می‌باشد، پس می‌توان گفت که فرهنگ هر جامعه نیز به عنوان پدیده‌ای بی‌همتا، به تدریج، در حیات جامعه شکل گرفته و قوام می‌یابد. نخستین منبع مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ هر جامعه، بنیان‌گذاران، مدیران و رهبران شاخص جامعه می‌باشند (Hofstede, 2001, P.121).

3-1. تعریف فرهنگ

در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت (کاوایانی، 1390، 3).

از نظر شریعتی فرهنگ عبارت است از مجموعه ساخته‌ها و اندوخته‌های مادی و معنوی یک قوم یا نژاد یا ملیت خاص در طول تاریخ (صاحبی، 1384، 672).

هافستد عنوان کرد که فرهنگ عبارت است از: برنامه‌ریزی گروهی فکری که اعضای یک گروه یا طبقه را از اعضای گروه یا طبقه دیگر متمایز می‌کند (Hofstede, 2001, P.121).

به نظر تایلر فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که شامل معارف، معتقدات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به عنوان عضو جامعه، از جامعه خود فرامی‌گیرد. و در برابر آن جامعه وظایف و تعهداتی را بر عهده دارد (روح‌الامینی، 1368، 48).

فرهنگ مشخص‌کننده باورداشت‌ها، مسلک‌ها و اسطوره‌ها، یعنی صور ذهنی دسته‌جمعی یک اجتماع که به تعبیری، عوامل روحی و روانی آن جامعه می‌باشد، تعریف شده است (دوورژه، 1367، 160).

از نظر گی‌روشه فرهنگ، مجموعه‌ی به هم پیوسته‌ای از اندیشه‌ها و احساسات و اعمال کم و بیش صریح که به وسیله اکثریت افراد یک گروه پذیرفته شده است و برای این که این افراد، گروهی معین و مشخص را تشکیل دهند لازم است که آن مجموعه‌ی به هم پیوسته به نحوی- در عین حال عینی و سمبلیک مراعات گردد (روح الامینی، ۱۳۶۸، 18).

فرهنگ، مجموعه‌ای است از فضایل و هنرها و آداب و دانش‌ها و معارف و کلیه نیروهای اخلاقی و روحی که بشر را از حالت بدوی و ابتدایی خارج ساخته و به سوی کمال معنوی سوق می‌دهد (تقفی، 1348، 25).

ادوارد تایلور، فرهنگ را کلیتی درهم‌بافته شامل: دانش، هنر، اخلاق، قانون، آداب و رسوم و هر گونه قابلیت و عادت که به وسیله انسان، به عنوان عضوی از جامعه، کسب شده است، می‌داند (Milton, 1996, p.527).

می‌توان فرهنگ را بدین‌گونه تعریف کرد: «الگویی از رفتار که در یک سازمان به وجود می‌آید، زیرا سازمان به تدریج می‌آموزد که برای حل مسائل خارجی، سازش با محیط و یکپارچه نمودن فعالیت‌های داخلی چگونه عمل کند. الگویی که کارکردی خوب داشته، کسب اعتبار نموده است و می‌تواند به عنوان راهی درست به اعضاء سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس نمایند». فرهنگ سازمانی دربرگیرنده نیروهای ظریف، لطیف و تا حدی ناآگاه است که به محل کار شکل می‌دهند. فرهنگ که به میزان زیادی در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند، می‌تواند به صورت یک نقطه قوت یا ضعف بزرگ برای شرکت درآید. در هر واحد یا دایره سهم سازمانی، فرهنگ می‌تواند دلیلی برای نقاط قوت یا ضعف باشد (دیوید، 1381، 286).

4-1. انواع فرهنگ

در مقوله فرهنگ و سخن از انواع آن دیدگاه‌های متنوع و نظرات گوناگونی مطرح شده است که شاید جمع میان آن‌ها به راحتی امکان‌پذیر نباشد، اما در یک نگاه کلی فرهنگ‌ها را به چهار نوع عمده می‌توان تقسیم کرد، که خلاصه آن‌ها به شرح زیر باشد:

1. فرهنگ رسوبی:

عبارت است از رنگ‌آمیزی و توجیه شئون زندگی با تعدادی از قوانین و سنت‌های ثابت نژادی و روانی خاص و محیط جغرافیایی و رگه‌های ثابت تاریخی که در برابر هرگونه تحولات، مقاومت می‌ورزند و همه دگرگونی‌ها را یا به سود خود تغییر می‌دهند و یا آنها را حذف می‌کنند (صاحبی، 1384، 154).

2. فرهنگ مایع و بی رنگ:

این نوع فرهنگ، عبارت است از آن دسته عادات، آداب و توجیه‌هایی که به هیچ ریشه اساسی، روانی و اصولی ثابت تکیه نمی‌کند و همواره در معرض تحولات قرار می‌گیرد. البته در جوامعی که دارای تاریخ هستند این گونه فرهنگ به ندرت پیدا می‌شود؛ زیرا چنان‌که می‌دانیم فرهنگ‌گرایی از یک عامل اساسی و فعال‌روانی سرچشمه می‌گیرد. به‌طور طبیعی هر جامعه‌ای در امتداد تاریخ می‌خواهد توجیهات و برداشت‌های فرهنگی خود را از زندگی به نسل‌های آینده خود منتقل سازد (صاحبی، 1384، 154).

3. فرهنگ خود هدفی و پیرو:

در فرهنگ پیرو، نمودها و فعالیت‌هایی که توجیه و تفسیرکننده واقعات فرهنگی است، مطلوب بالذات بوده و اشباع آرمان‌های فرهنگی را به عهده می‌گیرند، این خودهدفی ویژه و فرهنگ علمی، تکنولوژی، و اقتصادی اکثر جوامع در سده‌های نوزدهم و بیستم بوده است. این خود هدفی، طبیعت اصل فرهنگ را که خلاقیت و گسترش آرمان‌های زندگی در ابعاد "من" انسانی است، ضایع نموده است. این فرهنگ به آن قسم از کیفیت و شیوه زندگی مادی و غیرمادی می‌گویند که هیچ اصل و قانون اثبات شده قبلی را مورد تبعیت قرار نمی‌دهد، بلکه صحت و مقبولیت خود را از تمایل و خواسته‌های غالب می‌گیرد. به این معنا که این قسم از فرهنگ ناشی از رفتار و امیال و خواسته‌های دیگران با هر انگیزه و علتی است و هیچ کاری به تطابق آنها با حقایق و واقعات مستقل از هوا و هوس و تمایلات طبیعی انسان‌ها ندارد (جعفری، 1373، 153).

4. فرهنگ پویا، هدفدار و پیشرو:

این گونه فرهنگ در محاصره آن نمودها و فعالیت‌هایی که تحت تأثیر عوامل سیال زندگی و شرایط زودگذر محیط و اجتماع قرار می‌گیرد، نمی‌افتد؛ زیرا عامل محرک این فرهنگ، واقعات مستمر طبیعت و ابعاد اصیل انسانی است و هدف آن عبارت است از آرمان‌های نسبی که آدمی را در جاذبه هدف اعلای حیات به تکاپو در می‌آورد؛ با کمال اطمینان می‌توان گفت: این همان فرهنگ انسانی است که هیچ تمدن انسانی اصیل در گذرگاه تاریخ بدون وجود زمینه چنین فرهنگی به وجود نیاید. این همان فرهنگی است که گریبان خود را از چنگال خودخواهان و خودکامگان تواند رهانید. (جامعه و فرهنگ) این نوع فرهنگ، شامل آن دسته از نمودها و فعالیت‌هایی است که ریشه در سرچشمه‌های زلال عقل، وحی، وجدان و قوانین ثابت طبیعت دارند (بیلینگتون، 1380، 432).

5-1. فرهنگ از دیدگاه اسلام

برخی از اندیشمندان اسلامی معاصر، «فرهنگ» را به معنایی عام به کار برده‌اند که شامل علوم عقلی (مانند ریاضیات و منطق) علوم تجربی و علوم نقلی (مانند صرف و نحو و تاریخ) می‌گردد. ارکان آن عبارت است از: فلسفه، عرفان، دین، هنر، ادبیات، کلام (عقاید)، اخلاق، فقه، نظام‌های ارزشی حقوقی، اخلاقی و دینی، زیبا شناختی، عرف و عادات و آداب و رسوم. در یک تعریف کلی از فرهنگ دینی می‌توان گفت: «فرهنگ دینی

عبارت است از عقاید، باورها، الگوها، روش و شیوه‌های عمل جامعه‌ای که به یکی از شریعت‌های الهی ایمان دارد و در اعتقادات و اعمال از پیامبر خدا پیروی و اطاعت می‌کند». بر این اساس فرهنگ اسلامی عبارت است از: «مجموعه عقاید، باورها، ارزش‌ها، آداب و رسوم، الگوها، روش و شیوه‌های عمل متخذ از قرآن کریم و سنت معصومین(ع)». حال فرهنگ هر یک از افراد و جوامعی که دین رسمی آنان اسلام است، در صورتی اسلامی قلمداد می‌شود که همواره یاد شده بر کلیه روابط چهارگانه ایشان با خدا، خود، طبیعت و جامعه حاکم باشد. از سوی دیگر هرگاه معنای فرهنگ به «دستاوردهای بشر و میراث اجتماعی» آن اطلاق شود، فرهنگ اسلامی عبارت از: «مجموع آثار مثبت مادی و غیر مادی جوامع اسلامی که افراد آن عقاید، باورها، ارزش‌ها، آداب و رسوم، الگوها و شیوه‌های عمل خود را از قرآن کریم و سنت معصومین(ع) اخذ کرده و در پیروی از آن، هیچ گونه کوتاهی عمدی روا ندارند» (مصباح یزدی، 1391، 271).

6-1. ویژگی های فرهنگ اسلامی

اهم ویژگی‌های فرهنگ اسلامی عبارت است از:

- 1- منابع بنیادین فرهنگ اسلامی (قرآن کریم و سنت معصومین(ع))، در نوع خود بی‌نظیر است.
- 2- اصول و مبانی فرهنگ اسلامی ثابت است و با نوآوری‌ها، خلاقیت‌ها و ابتکارات مسلمین از بین نمی‌رود.
- 3- احکام، قوانین و الگوهای ارائه شده در فرهنگ اسلامی، روشن و کامل است.
- 4- فرهنگ اسلامی انسان را به سوی آگاهی و آزادی مسئولانه سوق می‌دهد و او را از اطاعت و تمکین کورکورانه قواعد اجتماعی و فرهنگ‌های رشد نیافته باز می‌دارد.
- 5- فرهنگ اسلامی قابلیت جهانی شدن دارد.
- 6- انتقال فرهنگ اسلامی سریع و نافذ است. از آنجاکه فرهنگ اسلامی از سوی فطرت انسان‌ها مورد تأیید واقع می‌شود و دین اسلام، بعضی از رفتارها و رسوم را پذیرفته و تأیید می‌کند، پذیرش فرهنگ اسلامی از سوی افراد و جوامع به آسانی صورت می‌گیرد و به سرعت در اعماق قلب‌ها جای می‌گیرد.
- 7- فرهنگ اسلامی در چهارچوب اصول و مبانی ثابت خود، به مبادله و ارتباط با فرهنگ‌های دیگر می‌پردازد (مصباح یزدی، 1391، 271).

7-1. فرهنگ از دیدگاه امام خمینی (ره)

دستیابی به یک خط مشی فرهنگی مستقل براساس اصول و ارزش‌های اسلامی دارای اهمیت به‌سزایی بوده و امام(ره) در این باره می‌فرماید: درباره فرهنگ هر چه گفته شود کم است. می‌دانید و می‌دانیم اگر انحرافی در فرهنگ یک رژیم پیدا شود و همه ارگان‌ها و مقامات آن رژیم در صراط مستقیم انسانی و الهی پایبند باشند و بر استقلال و آزادی ملت از قیود شیطان عقیده داشته باشند و آن را تعقیب کنند و ملت نیز به تبعیت از اسلام و خواسته‌های ارزنده آن پایبند باشند دیری نخواهد کشید که انحراف فرهنگی بر همه غلبه کند و همه را خواهی نخواهی به انحراف کشاند و نسل آتیه را آن چنان کند که انحراف بصورت زیبا و مستقیم را راه نجات بداند و اسلام انحرافی را به جای اسلام حقیقی بپذیرد و بر سر خود و کشور آن آورد که در طول ستم شاهی و خصوصاً پنجاه سال سیاه بر سر کشور آمد. فرهنگ اساس ملت است، اساس ملیت یک ملت است، اساس استقلال یک ملت است لهذا آنها کوشش کردند فرهنگ ما را استعماری کنند تا نگذارند انسان پیدا شود، آنها از انسان می‌ترسند. اساساً فرهنگ هر جامعه هویت و موجودیت آن جامعه را تشکیل می‌دهد. بر این پایه، وی فرهنگ را بالاترین و والاترین عنصری می‌داند که در موجودیت جامعه دخالت دارد و با انحراف فرهنگ هویت جامعه دچار آسیب جدی می‌شود و با ارتزاق فرهنگ مخالف هویت جامعه مستهلک شده و موجودیت خود را از دست می‌دهد (امام خمینی، 1378، 40).

8-1. مفهوم فرهنگ سازمانی

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.

با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی از مهمترین عوامل تأثیرگذار در هر سازمانی می‌باشد، به همین خاطر سازمان‌ها به منظور ایجاد انگیزه فعالیت و کار اثربخش در کارکنان خود، دست به اقدامات و تدابیر مدیریتی و شیوه‌های تمهیدی زیادی می‌زنند، زیرا که دستیابی به این امر مهم در هر سازمانی با پیشرفت و نیل به اهداف آن سازمان ارتباط دارد و توجه به آن در نحوه رفتار و فرآیند عملکرد کارکنان در سازمان‌ها مؤثر می‌باشد. بررسی فرهنگ سازمان به عنوان یک ابزار جمع‌آوری اطلاعات عمل می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا از این طریق اولاً بخش‌ها و یا گروه‌های کاری را با یکدیگر مقایسه نمایند. ثانیاً مسائل را اولویت‌بندی کنند ثالثاً ادراکات و انتظارات کارکنان را شناسایی نمایند تا بدینوسیله بتوانند شکاف بین وضع موجود و مطلوب را بهبود

بخشند. فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزش‌ها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کنند و چطور عمل نمی‌کنند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد (ممی زاده، 1373، 82). تا دو دهه قبل به سازمان‌ها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای اهداف نگریسته می‌شد. نگاهی ژرف‌تر بر تعریف سازمانی این واقعیت را روشن می‌کند که فرهنگ سازمانی سیستمی از معانی مشترک می‌باشد یا مجموعه‌ای است از اجزای کلیدی که ارزش‌های سازمانی را تشکیل می‌دهد. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان روشن می‌سازد (یزدی، 1387، 1-5).

تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می‌توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاه‌ها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (الوانی، 1378، 43).

فرهنگ سازمانی نیرویی است که افراد در سازمان را به عمل وادار می‌دارد و تأثیر قوی و نافذی بر همه اجزای سازمان دارد، از این رو شناخت فرهنگ سازمانی برای ایجاد سازمانی نوآور و بهره‌گیری از خلاقیت کارکنان اهمیت به سزایی دارد. خلاقیت مدیران جدا از اینکه بر سازمان اثر می‌گذارد، تحت تأثیر عوامل مختلف و متعددی قرار دارد. از جمله این عوامل می‌توان به عوامل سازمانی نظیر ساختار سازمان، جو سازمانی، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری سازمان و نظایر آن اشاره کرد. از طرفی چون خلاقیت مدیران امری است که ریشه در فعالیت و کارکرد نیروی انسانی دارد، لذا عواملی که مدیران را تحت تأثیر قرار داده و شرایط و وضعیت آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌تواند فعالیت خلاقانه یا نوآوری و خلاقیت آن‌ها را نیز تحت الشعاع خود قرار دهد. عواملی نظیر ایجاد محیط باز سازمانی، حمایت از فرهنگی که با قدرت از اقدامات خلاق حمایت می‌کند، تأکید بر ارتباط اثر بخش در تمام سطوح، ایجاد محیطی فارغ از نظارت، ایجاد منابع مستقل و قابل دسترسی جهت ابتکارات جدید، از عوامل مؤثر در خلاقیت سازمان به شمار می‌آیند (ارغوانی، 1379، 51). در هر سازمان، ارزش‌ها، نمادها، مراسم و اسطوره‌هایی وجود دارند که دائماً در طول زمان تغییر می‌کنند. این ارزش‌های مشترک معین می‌کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می‌دهند (Robbins, 2005, P.52).

فرهنگ سازمانی عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان. هرچه باورهای مشترک عمیق‌تر و بیشتر باشند، فرهنگ قوی‌تر است و هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد فرهنگ سازمان ضعیف‌تر خواهد بود (میرسپاسی، 1372، 225).

فرهنگ سازمان بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت سازمان تأثیر می‌گذارد و با ایجاد محدودیت‌هایی برای مدیریت، بیان می‌کند که مدیر چه کاری را می‌تواند انجام دهد و چه کاری را نمی‌تواند. 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 نمی‌گیرد. فرهنگ به سازمان کمک می‌کند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد (ابراهیمی‌بجدنی، 1382، 25).

همان‌طور که برای افراد، شخصیت (به معنی سلسله ویژگی‌های ثابت و پایدار) تعریف می‌شود، برای سازمان‌ها نیز می‌توان شخصیت تعریف کرد. فرهنگ سازمانی به منزله شخصیت هر سازمان است؛ یعنی سازمان‌ها هم مانند انسان‌ها می‌توانند محافظه‌کار، خلاق، ترسو و ... باشند. به طور کلی فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان خود دارند و چیزی است که نه در سازمان وجود دارد و نه در فرد و ویژگی‌های خاصی که در یک سازمان وجود دارد نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند (مشبکی، 1380، 436). فرهنگ سازمانی بستری است به هم پیوسته که اجزا سازمان را به هم می‌چسباند (Quinn, 1999, PP.28-30).

هافستد (1991) فرهنگ سازمانی را برنامه‌ریزی جمعی ذهن بیان می‌کند که افراد یک سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز کند. فرهنگ‌های سازمانی شالوده تاریخی دارند بدین معنی که نمی‌توان رابطه بین فرهنگ سازمانی و تاریخ را از هم جدا کرد و فرهنگ سازمانی بطور ناگهانی و اتفاقی بوجود نمی‌آید (یزدی، 1387، 1-5).

بسیاری از صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که "فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضای نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود (رابینز، 1374، 967).

فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزش‌های اصلی، مفروضات، تفسیرات در رویکردهایی که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند که در چهار گونه فرهنگ سازمانی نمایان می‌شود. این چهار گونه شامل قومی، ویژه سالاری، بازار و سلسله مراتب می‌باشند. اغلب فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مهم در اندازه‌گیری عملکرد سازمانی که اشاره به ارزش‌های تعیین شده، مفروضات زیربنایی، انتظارات، محفوظات جمعی و معانی موجود در یک سازمان دارد، نادیده گرفته می‌شود، فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که چه چیزهایی در حیطه ماست (Quinn, 1999, PP.28-30).

به عبارت دیگر فرهنگ یک سازمان، از ارزش، سبک رهبری غالب، زبان و نمادها رویه‌های کاری و تعریفی از موفقیت در یک سازمان می‌شود گرفته شده است. سازمان در درون خود از زیر مجموعه‌هایی مانند بخش‌های وظیفه‌ای، گروه‌های تولیدی، سطوح سلسله مراتب یا هر تیمی که نشأت گرفته از فرهنگ سازمانی باشد، تشکیل شده است (Quinn, 1999, PP.28-30).

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان می‌باشد. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده‌ی درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوخته و محسوس سازمان است (کاویانی، 1390، 6).

9-1. انواع فرهنگ سازمانی

در سال 1978 هندی، ایده‌های هریسون را به کار گرفت و چهار گونه فرهنگ را در اشکال ساده توصیف کرد. او به جای فرهنگ‌های حمایتی و موفقیتی که هریسون شناسایی کرده بود، فرهنگ‌های وظیفه و شخص را به کار برد. 1. فرهنگ قدرت (تار عنکبوتی) 2. فرهنگ نقش (معبد یونانی) 3. فرهنگ وظیفه (شبکه‌ای) 4. فرهنگ شخص (خوشه‌ای) (یزدی، 1387، 1-5).

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می‌کند این فرهنگ‌ها عبارتند از:

1. متصدیان (فرهنگ متصدی): گروهی که به نوعی با ما کار می‌کنند، «متصدیان» نامیده می‌شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می‌رسانند دخالت می‌کنند، گفته می‌شود.

2. فرهنگ مهندسی: در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می‌دهد و این تکنولوژی بوسیله چندین نوع از مهندسین که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می‌باشند طراحی و نظارت می‌شود. برای مثال طراحان سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات، برنامه‌های نرم‌افزاری را طراحی می‌کنند. طراحان سیستم‌های مالی یا پژوهشگران برنامه‌ریزی بازاریابی نیز وابسته به این گروه کاری می‌باشند یعنی شامل فرهنگ مهندسی می‌باشند. در این نوع فرهنگ، سیستم‌های برتر، ماشین‌ها، قوانین روتین که بطوری خودکار عمل می‌کنند، کاملاً معتبر می‌باشند.

3. فرهنگ اجرایی (هیئت رئیسه): اگر کسی در سازمان‌های وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از دفاتر (مدیریت‌اجرایی) (CEOS)¹ را شناسایی خواهد کرد که مفروضاتی مانند وقایع روزانه، وضعیت‌ها و نقش‌شان مشترک می‌باشد. (CEOS) از نردبان ترقی در این موقعیت‌ها بالا می‌روند. ماهیت این نقش قابلیت جابجایی مالی به سهامداران می‌باشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می‌یابد (Schien, 1996, PP.7-8).

شولز در 1987 پنج گونه فرهنگی را شناسایی نمود و هر کدام از این فرهنگ‌ها در سه بعد متفاوت فرهنگ توصیف می‌شوند. این ابعاد عبارتند از: 1. تحول (چطور فرهنگ‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند). 2. عوامل داخلی (چطور شرایط محیط داخلی یک سازمان در فرهنگ آن تاثیر می‌گذارد) 3. عوامل خارجی (چطور محیط خارجی یک سازمان فرهنگش را متأثر می‌سازد)

شولز در باب بعد خارجی، از دیل و کندی اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، پنج گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده‌نگر، اکتشاف و خلاق می‌باشد. او خصوصیات این پنج گونه فرهنگی را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک‌پذیری، شعار، تغییر مداری در غالب بعد تحول توصیف می‌کند (Brown, 1995, P.14).

طبق تحقیقاتی که توسط کوئین و مگ‌کرد (1985) در سازمان‌ها انجام شده و از اطلاعات بدست آمده از این تحقیقات، چهار گونه فرهنگ عام معرفی شده‌اند. 1. فرهنگ عقلایی (بازار). 2. فرهنگ ایدئولوژیکی یا مرامی (ادهوکراسی یا ویژه سالاری). 3. فرهنگ طایفه (قومی). 4. فرهنگ سلسله مراتبی (سلسله مراتب) اساس فکری گونه‌شناسی اندیشه‌ای است که از تبادل متقابل چیزهای ارزشمند مثل عقاید، حقایق و فلسفه بین افراد یا گروه‌ها به وجود می‌آید که این تبادلات در سازمان‌ها بسیار مهم هستند برای اینکه آن‌ها موقعیت افراد و گروه‌ها را تعیین می‌کنند (Brown, 1995, P.14).

کوئین چهار گونه فرهنگی را بیان کرد. این چهار گونه فرهنگی شامل موارد زیر می‌باشد.

1. فرهنگ سلسله مراتبی

ماکس وبر جامعه‌شناس آلمانی در سال 1800 به مطالعه سازمان‌های دولتی در اروپا پرداخت. انقلاب صنعتی چالش‌های جدیدی در سازمان‌ها به وجود آورد. بدین ترتیب وبر هفت ویژگی که ناشی از بروکراسی بود، برشمرد:

1. قوانین 2. تخصص‌گرایی 3. شایسته سالاری 4. سلسله مراتب 5. تقسیم کار 6. حسابرسی 7. رسمیت

این ویژگی‌ها به تحقق اهداف وبر کمک بسیار کرد. زیرا بکارگیری این روش در سازمان‌ها باعث ایجاد کارایی، قابلیت اعتبار و قابلیت پیش‌بینی درآمد شد. در حقیقت تا سال‌های 1960 در تمامی کتاب‌هایی که در زمینه مدیریت و سازمان بود اینطور تصور می‌شد که سلسله مراتب و بروکراسی "وبر" شکل ایده‌آل سازمان است. بدین دلیل سازمان‌ها به طرف خدمات و تولید ثابت، کارایی و ثبات پیش رفتند (یزدی، 1387، 5-1).

خطوط روشن تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده، مکانیزم‌های کنترل و حسابرسی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت بودند. فرهنگ سازمانی با این ویژگی‌های رسمی و ساختاربندی شده کاری، تطبیق و سازگاری می‌یابد. رهبران هماهنگ‌کننده و سازمان‌دهنده‌های خوبی هستند. اهداف بلندمدت سازمان شامل: ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی می‌باشند. سازمان‌های زنجیره‌ای مانند رستوران مک دونالد، مجتمع‌های تولیدی مانند موتور فورد و آژانس‌های دولتی همانند بخش‌های دادگستری از نمونه‌های «فرهنگ سلسله مراتبی» می‌باشند. سازمان‌های بزرگ و آژانس‌های دولتی معمولاً دارای این نوع فرهنگ می‌باشند بدین دلیل که این نوع سازمان‌ها از سطوح سلسله مراتبی متعدد و رویه‌های استاندارد شده برخوردار هستند. در فرهنگ سلسله مراتبی سازمان بسیار ساختار یافته و رسمیت یافته است. رویه‌ها معین می‌کنند که افراد چه کار باید بکنند و رهبران

بهترین هماهنگ کننده‌ها و سازمان دهنده‌های تفکر در بهره‌وری هستند. حفظ یک سلسله قوانین و سیاست های رسمی اجزاء سازمان را به یکدیگر پیوند می دهد. هدف بلندمدت سازمان در ثبات و عملکرد به همراه بهره‌وری، عملیات هموار است (Quinn, 1999, PP.28-30).

2. فرهنگ بازار

در طول سال های قبل از 1960 سازمان ها با سازمان دهی در برخورد با چالش های رقابتی جدید تلاش می کنند. پایه گذار این نوع فرهنگ، بر مبنای کار «الیور ویلیامسون» و اوچی و دیگر همکاران او می باشد. اعضای سازمان سعی در شناسایی عواملی داشتند که بر اثر بخشی سازمان کمک می کردند. یکی از این عوامل و مهمترین آن، هزینه های کاری می باشد. این طرح که شکلی از بازار ارائه می دهد و عبارت بازار به معنی وظایف بازاریابی یا وجود مصرف کنندگان در محل کار نمی باشد. بلکه نوعی سازمان را نشان می دهد که وظایفی در درون خود همانند یک بازار دارد. به عبارت دیگر این مدل جهت گیری به طرف محیط خارجی به جای محیط داخلی است. محیط خارجی متمرکز بر عوامل خارجی شامل متقاضیان، مشتریان، پیمانکاران، صاحبان جواز، اتحادیه ها، تنظیم کنندگان و مانند اینها می باشد. این نوع فرهنگ شباهتی به سلسله مراتب که دارای کنترل داخلی است و به وسیله قوانین تخصصی کردن مشاغل، تصمیم گیری متمرکز شده نگهداری می شود، ندارد. در حالی که بازار معمولاً از طریق مکانیزم های اقتصادی بازار و بخصوص مبادلات پولی گردانده می شود. بدین شکل بازارها بر مبادلات فروش و قراردادهای و ایجاد مزیت رقابتی با دیگر رقبا تمرکز دارد. سازمان هایی که فرهنگ غالب بر آن، فرهنگ بازار است از ارزش های اصلی غالب بهره‌وری و رقابت برخوردار هستند و رقابت و بهره‌وری در این سازمان ها از طریق اهمیت زیاد به کنترل و موقعیت خارجی بدست می آید. از اوایل 1990 تا اواسط 1991 تمایل به حفظ این فرهنگ قوت گرفت (یزدی، 1387، 1-5).

اساس مفروضات و ارزش های بنیادی فرهنگ بازار بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو بسوی سودآوری و کارآیی سوق می یابد. جنرال جورج پتون² معتقد است سازمان های بازار تمایل به حفظ موقعیت رقبا با ثابت قدمی در اهداف، رقبا را مغلوب می کنند. در این فرهنگ کار نتیجه مدار می باشد. رهبران بادوام و ثابت قدم هستند و آن چیزی که باعث پیوند اجزاء به یکدیگر می شود تأکید بر پیروزی و مفاهیم بلندمدت، عملیات های رقابتی و تأکید بر دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف است. عبارت موفقیت در این فرهنگ، شراکت و نفوذ در بازار تعریف شده است (Quinn, 1999, PP.28-30).

در فرهنگ بازار سازمان بسیار نتیجه مدار است و هدف اصلی آن نتایج مورد انتظار از شغل محول شده می باشد و به گونه ای از سازمان گفته می شود که خود به مثابه یک سازمان عمل می کند این نوع از سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت گیری دارد. آنچه سازمان را به هم پیوند می دهد. تأکید بر

پیروزی در رقابت است. تأکید بلندمدت بر اقدام رقابتی و دستیابی به اهدافی پایدار است. موفقیت بصورت نفوذ در بازار و سهم بازار تعریف می‌شود و رهبران بازار از اهمیت بسیاری برخوردار است (زاهدی، 1381، 30).

3. فرهنگ قومی

سومین شکل ایده‌آل از فرهنگ سازمان فرهنگی قومی نامیده می‌شود، به این علت که سازمان همانند یک خانواده است. در سازمانی که فرهنگ قومی بر آن غالب است به جای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتب یا مراکز بازاری مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌های فرهنگ قومی یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی وجود دارد، گروه‌های کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت کرده و نیز دوایر کیفی سازمان به تشویق کارکنان در اصلاح و بهبود کار و عملکرد خود و سازمان‌شان در یک محیط پر قدرت می‌پردازند (یزدی، 1387، 1-5).

مفروضات بنیادی فرهنگ قومی بیان می‌کند که:

1. محیط از طریق فرهنگ گروهی و توسعه منابع انسانی بهتر اداره می‌شود. 2. مشتریان به مثابه شرکاء هستند.
 3. وظیفه مدیریت عالی قدرت دادن به کارکنان و کمک در جلب مشارکت، تعهد و وفاداری کارکنان می‌باشد.
- این ویژگی‌ها در سازمان‌های آمریکایی جدید نبوده و در گذشته توسط پژوهشگران مورد بررسی و بکار گرفته شده‌اند. اگر چه این ویژگی‌ها به طرزی آشکار از شرکت‌های ژاپنی اقتباس شده و بعد از جنگ جهانی دوم به طور موفقیت‌آمیزی به کمک سازمان‌های ایالات متحده و اروپای غربی در اوایل سال‌های 1970 و 1980 بکار گرفته شده است، نشان می‌دهد که فرهنگ قومی در محیط‌های کار می‌تواند مفید واقع شود. فرهنگ قومی برای مدیران در محیط‌های پیچیده و آشفته و محیط‌های متغیر که دارای تغییرات سریع می‌باشند، می‌تواند مشکل‌ساز باشد. در فرهنگ قومی محیط بسیار دوستانه است و افراد در کار با هم سهیم‌اند و سازمانی بی‌شبهت به یک خانواده گسترده نیست. رهبران و سرپرستان سازمان به شکل پدرانه نظاره‌گر هستند. آنچه سازمان را پیوند می‌دهد وفاداری و رسم و عادات و اعتقادات است. تعهد به میزان بالایی در افراد سازمان وجود دارد. سازمان بر منافع بلندمدت توسعه منابع انسانی و همبستگی و انسجام و روحیه افراد تأکید بسیار زیادی دارد (یزدی، 1387، 1-5).

4. فرهنگ ویژه سالاری

بعد از تغییر جهت جهانی از عصر صنعتی به عصر اطلاعات چهارمین شکل از فرهنگ پدیدار گشت. این شکل از فرهنگ پاسخگوی محیط‌های پرتلاطم و آشفته و شرایط پرشتاب قرن 21 است. آنچه موجب اختلاف ویژگی‌های این فرهنگ با سه فرهنگ پیشین می‌گردد، مفروضات بنیادی این فرهنگ می‌باشد. نوآوری، ابداع، ابتکار و پیشگامی مفروضاتی هستند که سازمان‌ها با تدارک خدمات و محصولات جدید آتی از طریق آن‌ها به موفقیت دست می‌یابند. فرهنگ ادھوکرایی و وظیفه اصلی مدیریت را پرورش کارآفرینی، خلاقیت و تأکید بر

برتری جویی می‌داند و از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع بهره می‌گیرد. ریشه کلمه ادھوکراسی از adhoc گرفته شده است که به معنای زودگذر، موقت، تخصصی شده و واحد پویا می‌باشد (Quinn, 1999, PP.28-30). در فرهنگ مدیریت Adhoc به معنی ویژه امری مخصوص، متخصص تعریف شده است (زاهدی و همکاران، 1379، 30).

ادھوکراسی‌ها مانند واحدهای موقتی هستند، شعار مهم آنها این است «محل‌های موقت از محل‌های ثابت بهتر هستند.» به این دلیل که آنها می‌توانند بر حسب شرایط جدید به سرعت پیکربندی مجددی برای خود بسازند. یکی از اهداف مهم فرهنگ ادھوکراسی، پرورش انعطاف‌پذیری، انطباق و خلاقیت در شرایطی نامطمئن و متغیر و دارای ابهام و یا هنگامی که اطلاعات دارای بار اضافی هستند. سازمان‌های ادھوکراسی را در صناعی مانند صنایع نرم‌افزار، فضا، مرکز مشاوره و ساخت فیلم می‌توان دید. یکی از چالش‌های مهم این نوع سازمان‌ها تولید محصولات و خدمات جدید و تطبیق با فرصت‌های جدید می‌باشد. ادھوکراسی تاکید زیادی بر فردگرایی، ریسک‌پذیری، پیش‌بینی آینده دارد، به عنوان مثال، شرکت‌های مشاوره‌ای برای تقاضای هر مشتری برخورداردی مستقل از دیگران دارند و برای هر طرح (پروژه) یک طرح سازمانی موقت ریخته می‌شود تا زمانی که کار انجام شود وقتی که پروژه به پایان رسید، ساختار از هم گسیخته می‌شود. نمونه دیگر فضایمای ناسا است (Quinn, 1999, PP.28-30).

از ویژگی‌های فرهنگ ادھوکراسی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

1. فاقد نمودار سازمانی است. نمودار سازمانی ممکن است برای ماموریت کاری به طور موقت و سریع و دقیق تشکیل و تغییر یابد.
2. فضای کار موقتی است، سرپرست فاقد دفتر کار ثابت است و هر وقت که نیاز باشد بطور موقت پایه‌ریزی می‌شود.
3. نقش‌ها موقتی است. اعضاء ستاد بطور موقت تعیین شده و مسئولیت‌ها بطور موقت به آنان واگذار می‌شود.
4. خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شود. کارکنان به ارائه راه‌حل‌ها و روش‌های جدید کاری تشویق می‌شوند، برای اینکه ادھوکراسی بر خلاف سلسله مراتب با شکل محیط‌های دولتی بزرگ تناقض دارد (Quinn, 1999, PP.28-30).

جیمز پرسی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی را به شرح زیر بیان می‌کند:

1. هویت یا شخصیت افراد
2. اهمیت کار گروهی
3. نگرش کارکنان
4. یکپارچگی
5. کنترل و سرپرستی
6. ریسک‌پذیری
7. میزان پاداش
8. میزان تضاد
9. میزان حمایت و راهنمایی مدیریت
10. نگرش سازمان (در مورد اهداف) (کاوایانی، 1390، 7).

در صورتی‌که فرهنگ سازمانی از زاویه این ده ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این تصویر به صورت اساسی در می‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضاء، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است. فرهنگ برای سازمان مانند شخصیت برای انسان است پدیده‌های مخفی

که زمینه‌های فکری را متحد می‌کند و به امور معنی و جهت می‌دهد و افراد را به کار وامی‌دارد. آن‌گونه که از شواهد موجود برمی‌آید فرهنگ سازمانی پدیده‌ای پیچیده است که با این حال در تسریع روند پیشرفت و دگرگونی سازمانی نقش به‌سزائی دارد. لذا زمانی که سازمان از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد شاخص‌های آن شناخت کافی نداشته باشد در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجم سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند (کاویانی، 1390، 7).

10-1. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

دیدگاه ارائه شده به‌وسیله رایبیز یکی از نمونه‌های مورد استفاده در مطالعات فرهنگ سازمانی است، وی در دیدگاه خود ده ویژگی که در کل معرف و نمایانگر عصاره فرهنگ سازمانی است را مطرح می‌کند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

1. خلاقیت فردی
2. خطرپذیری (مسئولیت‌پذیری)
3. هدایت و سرپرستی
4. انسجام
5. حمایت مدیریتی
6. نظارت در سازمان
7. هویت
8. نظام پاداش
9. الگوی ارتباطات
10. تحمل اختلاف سلیقه (سلمانی‌نژاد و همکاران، 1391، 135).

خلاقیت فردی:

خلاقیت هر نظام اجتماعی، پدیده‌ای مبتنی بر نظم منطقی و تابعی از خلاقیت افرادی است که نظام از آن‌ها تشکیل شده است. همان‌گونه که برای رشد گیاه، محیط و فضای مناسب مورد نیاز است، برای شکوفایی خلاقیت هم فضای مناسب باید وجود داشته باشد تا ذهن و حافظه افراد برای پرداختن به ایده‌های نو و ایجاد فرصت‌های تازه آزاد شود. نوآوری با خلق ارزش همراه است. خلاقیت، موتور نوآوری است. اساس و عصاره خلاقیت، ترکیب و تلفیق دو یا چند فکر و ایده است برای رسیدن به ایده‌ای کاملاً جدید. خلاقیت طرفدار و نتیجه ذهن آماده است و اغلب نتیجه نارضایتی فرد از وضعیت موجود است. خلاقیت هم به فرد و هم به محیط او بستگی دارد (طارق خلیل، 1381، 70).

باید بدانیم که استعداد و قدرت خلاقیت و نوآوری به طور کلی در همه انسان‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر: استعداد خلاقیت، استعدادی همگانی است، بدین معنی که همه ما با درجه‌های مختلف دارای این استعداد هستیم. تجربه‌ها نشانگر آن است که درجه مؤثر بودن خلاقیت ما با بازده انرژی فکری، کوشش و پشتکارمان در به کارگیری مغز، ارتباط بیشتری دارد تا با استعداد درونی مان. کشفیات علمی سرشار از موارد نامحدودی است که در آن افرادی عادی، قدرت خلاقیت خارق‌العاده‌ای نشان داده‌اند (اسبورن، 1368، 12).

خلاقیت، عبارت است از به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید (Kaiser, 1968, P.4). خلاقیت فرآیند تکامل بخشیدن به دیدگاه‌های بدیع و تخیلی درباره موقعیت‌های مختلف تعریف شده است (مورهد و گریفین، 1374، 443). یکی از نویسندگان، خلاقیت را به عنوان پدیدآوری (تولید)

فکری نو تعریف کرده است (stoner & et al, P.426). خلاقیت پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است، در حالی که نوآوری عملی ساختن آن اندیشه و فکر است (الوانی، 1378، 43).

یکی از نویسندگان، ضمن تأکید بر نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی در ایجاد روحیه خلاقیت و نوآوری در سازمان، بر این باور است: در صورتی که فرهنگ سازمانی دارای مشخصات زیر باشد می‌تواند زمینه ایجاد خلاقیت در سازمان را فراهم کند؛

الف) پذیرش ابهام: تأکید بسیار زیاد بر عینیت و شرح جزییات، خلاقیت را محدود می‌کند.

ب) تحمل غیرعملی بودن: افرادی که برای مسایل مختلف راه‌حل‌های غیرعملی و حتی احمقانه می‌یابند، سرکوب نمی‌شوند، زیرا آنچه ابتدا نشدنی به نظر می‌آید ممکن است سازمان را به راه‌حل‌های نو رهنمون شود.

پ) نظارت‌های خارجی کم: میزان قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها و سایر نظارت‌های مشابه، بسیار کم است.

ت) تحمل مخاطره: کارکنان برای تجربه کردن تشویق می‌شوند، بدون آنکه نگران شکست در تجربه‌های خود باشند. اشتباه‌هایی به عنوان فرصت‌های آموزشی تلقی می‌شوند.

ث) تحمل تعارض: پراکندگی عقاید تشویق می‌شود. هماهنگی و توافق بین افراد و واحدها به عنوان نشانه‌ای از موفقیت تلقی نمی‌شود.

ج) تأکید بر هدف به جای وسیله: هدف‌های روشنی وضع می‌شوند و افراد تشویق می‌شوند تا راه‌حل‌های جایگزین برای دستیابی به هدف‌های خودشان بیابند. تأکید بر هدف نشان‌دهنده امکان وجود پاسخ‌های درست متعدد برای هر مسئله است.

چ) تأکید بر نظام باز: سازمان از نزدیک محیط را می‌بیند و در برابر دگرگونی‌های محیطی به سرعت واکنش نشان می‌دهد.

تورنس در تعریف خلاقیت اظهار می‌دارد خلاقیت فرآیندی است که شامل حساسیت نسبت به مسائل، کمبودها، تنگناها و ناهماهنگی‌ها می‌شود. حساسیتی که به دنبال آن جستجو برای یافتن راه‌حل‌های مشکلات و طرح فرضیه‌هایی برای این منظور آغاز می‌گردد. سپس فرضیه‌ها آزمایش و تعدیل می‌شود و نتایج نهایی بدست می‌آید. وی عنصر تازگی را با اصل مفید بودن ترکیب کرده و معتقد است خلاقیت یک فرآیند حل مسئله است که مراحل شناسایی مشکل، جستجوی راه‌حل، فرضیه‌سازی درباره نقصان‌ها بازآزمایی فرضیات و ارتباط دادن نتایج را در برمی‌گیرد (هدایتی، 1391، 95).

ریسک‌پذیری:

تحمل خطرپذیری، حدی است که کارکنان مخاطره جویی، قبول مسئولیت و نوآوری را دوست داشته و در عین حال که از جانب سازمان تشویق می‌شوند. همراه با شهامت، توانایی و دانایی از موقعیت‌های خطرمدار استقبال می‌کنند (فانی و حسینی‌نژاد، 1381، 38).

هر اتفاقی که وقوع آن غیرقطعی یا احتمالی است و در صورت وقوع دارای اثر مثبت یا منفی حداقل بر روی اهداف سازمانی باشد ریسک نامیده می‌شود. ریسک یک مفهوم است. مفهومی که از سالیان دور در زندگی بشری قد علم کرده است. زمانی که انسان غارنشین به دنبال شکار از غارش خارج می‌شد، ریسک می‌کرد و زندگی خود را به خطر می‌انداخت. امروز هم که انسان امروزی پایش را از خانه بیرون می‌گذارد، به محل کارش می‌رود و سفر می‌رود، ریسک می‌کند. در محیط متلاطم امروز تصمیمات مدیران همراه با ریسک می‌باشد و دانشمندان معتقدند مدیران بدون ریسک پیشرفت نمی‌کنند با این حال مفهوم ریسک در ذهن بسیاری از انسان‌ها به معنای مالی آن به کار می‌رود. ریسک مالی یعنی اینکه پول را در راهی به کار ببرند که احتمال از دست دادن آن وجود داشته باشد. با این حال ریسک در مورد هر چیزی که به کار رود این مفهوم را می‌رساند که احتمال از دست دادن آن چیز یا تهدید آن وجود دارد. حس ترس، یکی از راه‌های جلوگیری از ضرر بزرگ در شرایط انسانی است که در ما انسان‌ها به ودیعه گذاشته شده است. در بسیاری از موارد این حس به کمک انسان می‌آید و او را از انجام کاری که ریسک بزرگی در آن است وامی‌دارد. اما اگر با این حس درست برخورد نشود، لحظه به لحظه بزرگ و بزرگ‌تر می‌شود تا جایی که مانع از انجام کارهای ساده هم می‌شود. با این حال مدیران موفق کسانی هستند که از ریسک کردن نترسیده‌اند، ترس‌شان را کنترل کرده‌اند و نگذاشته‌اند روز به روز گسترده‌تر شود. برای تعیین منطقی بودن یا نبودن ریسک در مدیریت سازمان باید تا آنجا که ممکن است اطلاعات جمع‌آوری کرد، شناخت را افزایش داد و فرصت‌ها را در نظر داشت (شکورشه‌ابی، 1392، 57).

رهبری:

اساس مدیریت استراتژیک اثربخش، رهبری است. به چالش کشیدن پیش فرض‌ها، گشودن زوایای جدید رو به مشکلات، و به تصویر کشیدن چشم‌انداز آینده، نقش‌های اصلی رهبران است. رهبران در سازمانی که در آن بلوغ مدیریت استراتژیک وجود دارد در دسترس کارکنان هستند و در کارها مشارکت می‌کنند تا اطمینان یابند همه درک مشترکی از چشم‌انداز دارند و می‌توانند نقش خودشان را در تحقق آن درک کنند.

هدایت به میزان ایجاد مقاصد صریح و انتظارات عملکردی صحیح توسط سازمان اشاره دارد (شریف‌زاده و کاظمی، 1377، 112). هدایت، فرآیندی است که در آن افراد نسبت به وظیفه و کار خود آشنا می‌شوند تا نهایتاً بدانند که انجام درست کارها چگونه است. لازمه این فرآیند مشخص کردن استاندارد مرتبط با عملکرد و روشن کردن اهداف است. لذا منظور ما حدی است که سازمان، اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌کند تا کارکنان نسبت به آن آگاهی یابند (فانی و حسینی‌نژاد، 1381، 38).

یکپارچگی:

هماهنگی، سازگاری، یکپارچگی، هم‌راستایی، هم‌ترازی میان اجزای مختلف متغیرهای سازمانی اعم از ساختاری و محتوایی مانند استراتژی، فرهنگ و ساختار سازمانی و نیز تکنولوژی و سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای

مانند استراتژی‌های منابع انسانی، فناوری اطلاعات، تولید، بازاریابی، روابط عمومی و... امری مهم و قابل توجه به‌شمار می‌آید. در این خصوص بررسی‌ها و مطالعات زیادی در سطوح دانشگاهی و حوزه‌های کسب و کار در کشورهای مختلف صورت گرفته است. اهمیت این امر به اندازه‌ای است که آن را به عنوان یکی از چالش‌های قرن بیست‌ویکم در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی کرده‌اند. سازمان‌ها هم به انطباق بیرونی و هم به انسجام درونی نیاز دارند. انسجام بر مبنای بازار از راه‌کارهای بیرونی انسجام و به معنی هماهنگی و همکاری سازمان در مواجهه با عوامل خارج از سازمان مانند ارباب رجوع است. به عبارتی اگر سازمان را به صورت یک سیستم متشکل از اجزاء بدانیم، انسجام و یکپارچگی همچون چتری برای این اجزاء است که آنها را متحد می‌کند. انسجام و یکپارچگی از طریق زنجیره ارزش افزوده اجزاء (که از راه کارهای درونی انسجام است)، اشاره به هماهنگی و همکاری واحدهای درون سازمان دارد. به‌طور کلی صرف‌نظر از انسجام درونی و انسجام بیرونی، انسجام به معنای یکپارچگی وحدت و پیوستگی افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمان جهت پیوستن به‌همدیگر برای تحقق اهداف مشترک است (Moberg, 1990, P.519).

حمایت مدیریت:

رهبران حمایت‌گر در سطوح مختلف یک شرکت اثرات مستقل و قابل توجهی در انگیزه کارکنان خود و تمایل آن‌ها برای باقی ماندن در شرکت دارند. با این وجود رویکرد حمایت‌گرانه مدیریت سطح بالا، اثر بیشتری در روحیه کارمندان دارد و در صورتی که فرهنگ غالب سازمان حمایت‌گرانه باشد، امکان آن پدید می‌آید که کارمندانی که با سرپرستان مستقیم خود مشکل دارند، همچنان احساس کنند که می‌توانند از پس مشکلات برآیند. یکی از ابعاد حمایت مدیریت، کمک به زیردستان است که گاهی فراتر از زندگی سازمانی فرد می‌باشد. و به مواردی مربوط است که به زندگی شخصی او باز می‌گردد. پس می‌توان چنین گفت که مرکز و محور حمایت مدیریت در روابط مدیر و زیردست نمایان می‌شود که تحت عنوان «وابستگی متقابل مدیر-زیردست» مرسوم است. چون زیردست وابستگی مشخصی به مدیر در مورد آنچه که مربوط به انجام وظایف است، دارد. از سوی دیگر مدیر هم به زیردست جهت انجام امور و تحقق هدف وابسته می‌باشد. بنابراین مشخص است که باید مدیر از زیردستان حمایت کند و به درخواست کمک آنها جواب مثبت بدهد. ضمن آنکه یکی از مسئولیت‌های اصلی مدیران، پرورش و نگهداری نیروی انسانی است؛ نیروی انسانی که با انگیزه بالا و با موفقیت در راستای اهداف سازمان قدم برمی‌دارد و مدیران را در قبال حمایت از خود متعهد می‌سازد (Moberg, 1990, P.519).

یکی از وظایف مدیریت، پرورش نیروی کار موفق است. نیروی کاری که زاینده، خلاق و متعهد به اهداف سازمان باشد. مدیرانی که نسبت به تیم‌های کاری و افراد، از خود تعهد نشان می‌دهند، سعی می‌کنند از طریق سه دسته فعالیت، حمایت و پشتیبانی خود را در قبال کارکنان شکل دهند: الف) نشان دادن علاقه و

شناسایی مثبت به کارکنان با تمرکز بر نقاط قوت آنان و جلوگیری از اظهارنظرهای مخرب در مورد دیگران. ب) دادن بازخور ارشادی که یک روش واقعی برخورد با عملکرد ضعیف یا ناموفق افراد است ارائه بازخور مناسب و صادقانه به همراه تجدیدنظر در اهداف عملکرد، وسیله‌ای است که از طریق آن، کارکنان ترغیب به بیان ضعف‌ها و تشویق برای کسب توانایی می‌گردند. ج) ترغیب افراد به ارائه فکرهای خلاق و فراهم آوردن تمهیدات لازم. مدیران اثربخش از طریق اقدامات متعارف و توجه به افکار دیگران، فرصت‌هایی فراهم می‌آورند که با آزمودن افکار و نتایج، فکر موفق به حساب صاحب آن گذاشته شده و بدین‌گونه تمام توان و ظرفیت افرادش را به کار می‌گیرد و با این‌گونه اقدامات، فضای مناسبی از اعتماد، موفقیت و اطمینان را فراهم می‌آورد و به تحکیم ارتباطات و حمایت متقابل، کمک می‌کند (محمودزاده و همکاران، 1388، 40).

کنترل:

فراگرد کنترل میزان پیشرفت در جهت هدف‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد که انحراف از برنامه را به‌موقع تشخیص دهند و اقدامات اصلاحی یا تغییرات لازم را به‌عمل آورند. هم‌چنین ایشان فراگرد کنترل را شامل چهار مرحله می‌داند:

1. تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش و اندازه‌گیری فعالیت‌ها

2. نظارت عملکرد و فعالیت‌ها و سنجش و اندازه‌گیری آنها

3. مقایسه‌ی نتایج حاصله از سنجش عملکردها با ملاک‌ها و هدف‌های تعیین‌شده.

4. اقدام برای تصحیح عملکردها (علاقه‌بند، 1379، 23).

از آن‌جایی که هر سازمان جهت تحقق اهدافی موجودیت می‌یابد و رفتار افراد در آن تابع موازین و مقرراتی است اعمال کنترل و نظارت ضروری است. البته کنترل، غالباً معنای ضمنی نامطلوبی دارد که به‌نظر می‌رسد آزادی فرد را تحدید می‌کند ولی تضاد بالقوه میان نیاز به آزادی عمل فردی و کنترل سازمانی، مسأله‌ای است که مدیران باید متناسب با وضعیت کار واحد خود و شناختی که از زیردستان دارند، آن‌را حل نمایند و تعادلی بین اعمال کنترل و آزادی عمل به‌وجود آورند. می‌توان نظارت و کنترل را در یک پیوستار که از خودکنترلی یا کنترل از درون به کنترل مستقیم یا کنترل بیرونی در نوسان است، نشان داد و منظور حدی است که سازمان برای کنترل رفتار کارکنان به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متصل می‌شود که هر چه کمتر باشد معنای ضمنی آن این است که سازمان به حدی از بلوغ رسیده است که خودکنترلی را پذیرفته و کمتر به راهکارهای رسمی کنترل متصل می‌شود (فانی و حسینی نژاد، 1381، 36-38).

هویت:

در فاصله زمانی سال‌های 1950 تا 1970 سازمان‌ها با آگاهی نسبت به اهمیت هویت سازمانی آن‌را به عنوان یک دارایی برای مدیریت استراتژیک در نظر گرفتند. به گفته جومری هیچ، پروفیسور تئوری‌های سازمانی

در دانشگاه ویرجینیا هویت سازمانی مربوط به تجارب و ایده هایی است که اعضاء به طور کلی از سازمان دارند. و به عنوان یک فهم معمول مشترک از ارزش ها و ویژگی های روشن سازمان، پذیرفته می شود. به تأکید وی هویت سازمانی نباید با تصورات سازمانی اشتباه گرفته شود چرا که هویت به سوی داخل متمرکز است و تصویر به دریافت خارج از سازمان مربوط می شود. مطالعات انجام شده در زمینه هویت سازمانی به سه مفهوم کلیدی در آن اشاره کرده اند. اولین مفهوم احساس عضویت است که یک حس تعلق و احساس قوی دلبستگی و کشش عاطفی را شامل می شود و همچنین به ضمیر، نهاد و خویشتن فرد- مثلاً احساس غرور و افتخار از اینکه عضو سازمان است- اشاره می کند. دومین مفهوم، وفاداری است که به معنی حمایت و دفاع فرد از سازمان و اهداف سازمانی است. سومین مفهوم، استنباط ویژگی های مشترک یا احساس هم گونی و مشابهت است به این معنی که فرد این درک و احساس را داشته باشد که اهداف و علایق مشترک با دیگر اعضای سازمان دارد. هویت سازمانی توسط بعضی از صاحب نظران به عنوان احساس ادراک جمعی اعضاء سازمان در مورد جنبه ها و ابعاد مختلف سازمان تعریف شده است که این ادراک جمعی، عمیق و نسبتاً پایدار می باشد و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان ها می شود. جنبه های محوری و عمیق هویت سازمانی در برابر تغییرات زودگذر و ناپایدار مقاومت نشان می دهند «به این دلیل که آنها به تاریخ و گذشته سازمان به شدت وابسته اند» (سلمانی نژاد و همکاران، 1391، 139).

هویت سازمانی حدی است که اعضاء سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاص یا با رشته تخصصی خود یکی می دانند و دوست دارند که با آن، مورد شناسایی قرار گیرند: مواردی مثل میزان تعهد، وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار از عضویت در سازمان، تمایل به ماندن در سازمان (فانی و حسینی نژاد، 1381، 36). اعضای سازمان هم هویت سازمانی را شکل داده و هم از آن شکل و قالب می پذیرند. این تضاد و دیالکتیک که در قلب نظریه هویت اجتماعی نهفته است؛ منبعی است که از آن، مفهوم هویت سازمانی استخراج می شود (Hatch, 2002, P.989).

سیستم پاداش:

سیستم پاداش که به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کار است که از جانب سازمان به عنوان جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل شده است به وی پرداخت می گردد. سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت نیل به اهداف سازمان باشد) تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز است (سعادت، 1390، 253).

در سازمان‌ها افراد پیش از آنکه دست به کاری بزنند، به نتیجه یا پاداش آن می‌نگرند. صرف زمان، انرژی، تلاش و مهارت‌های فرد با آنچه که سازمان به فرد می‌دهد، مبادله می‌شود. کارکنان باید آشکارا بدانند که عملکردشان با حقوق، ارتقاء، شناخته شدن در سازمان، مورد توجه قرار گرفتن و امنیت شغلی رابطه دارد. بر این اساس سازمان‌ها از تدابیر مختلفی در سیستم پاداش خود استفاده می‌کنند. اعطاء پاداش به صورت گوناگون انجام می‌گیرد و پاداش‌ها یا درونی و یا بیرونی هستند. در کل تشویق و پاداش در یک سازمان بازتاب بسیار مؤثری را ایجاد می‌کند. ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر عبارت است از؛

1. اهمیت: اگر پاداشی که قول اعطای آن داده می‌شود برای کارمند مهم و باارزش نباشد، تأثیری در عملکرد و رفتار او نخواهد داشت. سیستم پاداش باید به گونه‌ای باشد که تفاوت‌های انفرادی میان اعضای سازمان و آنچه را برای هر کدام از آنها اهمیت دارد، در نظر بگیرد.

2. انعطاف: سیستم پاداش باید انعطاف‌پذیر باشد با این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد مؤثر تغییر داد.

3. فراوانی: یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است یعنی اعطای مکرر یک پاداش، باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می‌گردد. در صورتی که سیستم پاداش چنین مشکلی نداشته باشد، اندازه که دفعات اعطای آن بیشتر باشد، تاثیر بالقوه‌اش در عملکرد فرد بیشتر خواهد بود.

4. آشکاری: پاداشی مؤثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد. پاداشی که نمایان باشد، نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش مؤثر است، بلکه معمولاً همان احساس و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد.

5. توزیع منصفانه: پاداش‌هایی که کارکنان از سازمان دریافت می‌نمایند باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد به عبارت دیگر پاداش باید در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد.

6. هزینه مناسب: یکی از نکات بسیار مهم در طراحی هر سیستم پاداشی، هزینه‌هایی است که اعطای پاداش برای سازمان در بردارد. بدیهی است از نظر سازمان، پاداش‌هایی مناسب‌تر و مطلوب‌ترند که هزینه کمتری داشته باشند (شکورشه‌ابی، 1392، 47).

به جبران خدمتی که فرد در سازمان انجام می‌دهد، در ازاء وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. لذا منظور ما از سیستم پاداش، میزانی از پاداش است که بر مبنای معیارهای عملکرد و شایستگی کارکنان صورت می‌گیرد (فانی وحسینی نژاد، 1381، 36-38).

سازش با پدیده تعارض:

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چراکه کارکردهای زیان‌باری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می‌گویند. دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و بطور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. و سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیتهای سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض (سازش با پدیده تعارض) می‌گویند (شکور شهابی، 1392، 55-56).

الف) نظریه سنتی:

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیردست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضدارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض رابا واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان‌آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال 1900 تا نیمه دوم دهه 1940 بوده است (شکور شهابی، 1392، 55-56).

ب) **نظریه روابط انسانی:** این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه 1940 تا نیمه دوم دهه 1970 رواج داشت (شکور شهابی، 1392، 55-56).

پ) **نظریه تعامل:** در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده (سازش با پدیده تعارض) مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض

را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد (شکورشهایی، 1392، 55-56).

بیشتر مدیران با فرهنگ‌های مختلف و گوناگونی سروکار دارند. بنابراین بروز تضاد در بین افراد سازمان‌ها و حتی ملل امری غیرقابل اجتناب است. تضاد در خردترین سطح آن یعنی تضاد بین افراد، تضادی است که بین دو یا چند نفر که در میان خود اختلافی در مورد نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتار مشاهده می‌کنند به وجود می‌آید. قابل ذکر است که در فرآیند تضاد، ارزش‌ها و تمایلاتی که هسته هر تضادی هستند به وسیله فرهنگ تعریف می‌شوند که به شکل‌دهی ادراک افراد از خود و دیگران منجر می‌شود. بنابراین فرهنگ‌ها در حالی که با یکدیگر تفاوت دارند، در شکل‌گیری روش‌های تحمل تضاد به وسیله طرفین مؤثر هستند (Elsayed, 1996, P.71).

الگوی ارتباطی: بررسی ارتباطات از دیدگاه سازمانی از اوایل قرن بیستم با مطالعات علمی مدیریت علمی تیلور، اداری فایول و بوروکراسی ماکس وبر که به عنوان بنیان‌گذاران مکتب کلاسیک مدیریت معروف می‌باشند، آغاز شد. ارسطو انسان را موجود ناطق و در جای دیگر انسان را موجود اجتماعی دانسته است آنچه انسان را از سایر موجودات زنده متمایز می‌کند زندگی انسان‌ها بصورت اجتماعی است یعنی توانایی انسان در خلق و استفاده از نمادها برای برقراری ارتباط می‌باشد. برای هر یک از افراد در یک سازمان دو مفهوم مهم وجود دارد؛

- 1- مفهوم سازمان که حیاتی‌ترین موضوع در فرآیند شغلی هر فرد است.
- 2- مفهوم ارتباط یک مؤلفه منحصر به فرد برای فهم نحوه عمل سازمان و دانستن وظیفه فرد برای ارتقاء و پیشرفت سازمان است.

ارتباطات خوب برای اثربخشی هر گروه یا سازمانی اهمیت دارد. 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 بااستعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. درک درست از ارتباطات سازمانی برای انجام کار و اثربخش وظایفی که کارکنان با آن مواجه می‌شوند ضروری است. عملکرد ارتباطی خوب در سازمان منجر به بهبود و افزایش انگیزه در کارکنان می‌شود و اطلاعات و آگاهی مورد نیاز راهبردها و فرآیندهای کاری به کارکنان منتقل می‌سازند، همچنین آن‌ها را در فهم چگونگی کمک‌رسانی به سازمان در جهت پیشرفت و دستیابی به اهداف سازمانی یاری می‌دهد. منظور از الگوی ارتباطی، ارتباطات در ساختار رسمی سازمان است. بدین معنی که در بعضی سازمان‌ها، ارتباطات محدود به سلسله مراتب رسمی سازمان است که الگوی متمرکز و رسمی بر آن حاکم است و ارتباطات از طریق زنجیره رسمی و نمودار سازمانی در جریان است. بنابراین در اینجا منظور مشخص کردن حدی است که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی اختیار در سازمان محدود می‌شود (فانی و حسینی‌نژاد، 1381، 37).

11-1. مدل عملیاتی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

مفهوم

مؤلفه

شاخص



12-1. منابع و مأخذ:

- 1- ارغوانی، فاطمه، (1379)، بررسی فرهنگ سازمانی با خلاقیت سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مجتمع عالی قم.
- 2- اسبورن، الکس، (1368)، پرورش استعداد همگانی ابداع و خلاقیت، حسن، قاسم‌زاده، تهران، انتشارات نیلوفر، چاپ اول.
- 3- بیلینگتون، روزاموند، (1380)، فرهنگ و جامعه (جامعه‌شناسی فرهنگ)، جلد 1، فریبا، عزبدفتری، تهران، نشر قطره، چاپ اول.
- 4- جعفری، محمدتقی، (1373)، فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو، تهران، انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ اول.
- 5- خلیل، طارق، (1381)، مدیریت تکنولوژی، سیدمحمد، اعرابی و داود، ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 6- خمینی، سیدروح‌اله، (1378)، صحیفه نور، تهران، انتشارات مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام‌خمينی(ره)، چاپ ششم.
- 7- دیوید، فرد آر، (1381)، مدیریت استراتژیک، علی، پارسائیان و سیدمحمد، اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم.
- 8- دوورژه، موريس، (1367)، جامعه‌شناسی سیاسی، ابوالفضل، قاضی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- 9- رابینز، استیفن پی، (1374)، مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم)، علی، پارسائیان و سیدمحمد، اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ اول.
- 10- روح‌الامینی، محمود، (1368)، زمینه فرهنگ‌شناسی (جلد دوم)، تهران، انتشارات عطار، چاپ دوم.

11- زاهدی، سیدمحمد، (1381)، تغییر فرهنگ سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره 127، آبان ماه 1381، صص 30-37

12- زاهدی، شمس‌السادات و الوانی، سیدمهدی و فقیهی، ابوالحسن، (1379)، فرهنگ جامع مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم.

13- سلمانی‌نژاد، رمضانعلی و دانشور، مریم و میرفخرالدینی، سیدحیدر، (1391)، ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران، بهبود مدیریت، سال ششم، شماره 1، بهار 1391، صص 128-152.

14- سعادت، اسفندیار، (1390)، مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ پانزدهم.

15- شریف‌زاده، فتاح و کاظمی، مهدی، (1377)، مدیریت و فرهنگ سازمانی، تهران، نشر قومس، چاپ اول.

16- شکورشاهی، حجت، (1392)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک مدیران منطقه 13 دانشگاه آزاد اسلامی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.

17- صاحبی، محمدجواد، (1384)، مناسبات دین و فرهنگ در جامعه ایران (مجموعه مقالات)، تهران، نشر وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات، چاپ اول.

18- طوسی، محمدعلی، (1372)، فرهنگ سازمانی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

19- علاقه‌بند، علی، (1379)، مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان، چاپ هجدهم.

20- فانی، علی‌اصغر و حسینی‌نژاد، حمید، (1381)، مطالعه تطبیقی در مورد وزارت جهاد سازندگی و کشاورزی، فرهنگ سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره 130، بهمن 1381، صص 36-38.

21- کاویانی، مصطفی، (1390)، فرهنگ سازمانی، Shn.umsha.ac.ir.

22- محمودزاده، علی و فروزش، اکبر و مرتضوی، مهدی، (1388)، واکاوی و بازشناسی فرهنگ و مدیریت جهادی، تهران، نشر دفتر نماینده ولی فقیه در وزارت جهاد کشاورزی، چاپ اول.

23- مصباح‌یزدی، محمدتقی، (1391)، جامعه و تاریخ از نگاه قرآن، قم، انتشارات مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام‌خمینی (ره)، چاپ اول.

- 24- ممی زاده، جعفر، (1373)، مدیریت فرهنگ سازمانی، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 25، تابستان 1373، صص 74-89.
- 25- یزدانی، بهرنگ، (1391)، بررسی تأثیر قابلیت تفکر استراتژیک مدیران ارشد بر موفقیت شرکت‌های کوچک و متوسط استان آذربایجان شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
- 26- یزدی، پریسا، (1392)، فرهنگ سازمانی از نقطه نظر رابرت کویین، ماهنامه جهان گستر، شماره 110، دی 1392، صص 69-74.
27. Brown, Andrew, (1995), *Organizational culture*, London Pitman publishing, pp.14-21.
28. Elsayed-Ekjiouly SM, Buda R, (1996), "Organizational conflict: A comparative Analysis of conflict styles across cultures", *International Journal of conflict management* Vol.7, No.1, pp.71-81.
29. Hofstede, Greet, (2001), "Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across nations", Beverly Hills, CA: Sage.
30. Moberg, DJ, (1990), "Helping subordinate with their personal problems: A moral dilemma for managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.9, No.6, pp.519-531.
31. Milton, Singer, (1996), "Culture internacional Encyclopedia of social sciences vol, P.527.
32. Quinn, Robert E, (1999), "Diagnosing culture and changing organizational culture, "Newyork: Addison Wesley.
33. Quinn, Robert E, and Cameron, Kim S, (2006), *Diagnosing and changing organizational culture*, The Jossey-Bass publishing, Revised Edition.
34. Robbins, S.P, (2005), *Management*, eighth edition, entice Hall of India.
35. Schien, Edgar H, (1996), *Defining organizational culture*, The Manchester Review, P.7-8.