



دوره آموزشی  
**فرهنگ سازمانی**

برنامه آموزشی سال ۱۴۰۱

دوره عمومی

پرسنل سازمان صنعت ، معدن و تجارت استان کرمانشاه

بهمن ماه سال ۱۴۰۱

مدرس :سوزان السادات منصوری کارشناس ارشد

روانشناسی صنعتی سازمانی و کارشناس امور

اجتماعی

## مقدمه

## تعریف سازمان

واژه سازمان (organization) که گاهی در فارسی به صورت ارگان هم به کار میرود برای همه ما کم و بیش آشناست و معمولاً هر روز آن در نوشته ها و جزوه ها می خوانیم در صحبت ما به کار می بریم.

تعریف سازمان از نظر رابینز و جاچ: سازمان یک واحد اجتماعی متشکل از دو نفر یا بیشتر است به صورت نسبتاً پیوسته برای دستیابی به یک یا چند هدف مشترک فعالیت می کند.

# تعریف سازمان

در مرحله عمل مطالعه افراد انسانی را مطالعه رفتار سازمانی می نامند. رفتار سازمانی عبارت است از مطالعه منظم (سیستماتیک) عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند. در رشته رفتار سازمانی مطالعه منظم جایگزین قضاوت مشهودی می شود، یعنی مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می شود، به شیوه ای معقول مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد.

# تعریف سازمان

با هر معلولی در پی علت بر می آید. در رابطه با عملکرد فرد نیز سه عامل نقش اساسی دارند: تولید (بهره وری)، غیبت و جابجایی کارکنان. مدیران به کیفیت و کمیت تولید کارکنان توجه دارند، حال آن که غیبت و جابجایی کارکنان بر بازده و تولید آنان اثر معکوس دارد. جابجایی کارکنان موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان همواره با افرادی کم تجربه کار می کند. مدیران به سه علت به رضایت شغلی کارکنان توجه دارند:

- (۱) می توان بین رضایت شغلی فرد و تولید یا بهره وری یک رابطه مستقیم مشاهده کرد.
- (۲) رضایت شغلی فرد با میزان غیبت و جابجایی او رابطه معکوس دارد.
- (۳) مدیران در برابر کارکنان احساس مسئولیت انسانی می کنند. واژه سازمان در آخرین بخش تعریف نشان می دهد که رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه را در رابطه با کار مورد توجه قرار می دهد.

**تعریف سازمان از نگاه مک شین :** سازمان یعنی یک گروه از افراد که برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم کار میکنند.

توجه داشته باشید که در سازمان ساختمان نیست همچنین در سازمان یک شخصیت حقوقی ثبت شده توسط دولت نیست.

در واقع بسیاری از سازمان ها در دنیا وجود دارند که هیچ نوع دیواره فیزیکی ندارد و هیچ نوع گواهی دولتی هم صادر نشده که سند وجود و وضعیت آنها باشد سازمان ها از زمانی که انسان ها با هم کار می کردند وجود داشته اند.

## • رفتار سازمانی (organizational behaviour)

مطالعه ی تاثیر افراد گروه ها و ساختار مختلف بر رفتار در یک سازمان است که هدف آن به کار بردن این دانش برای بهبود و کارایی سازمان مورد نظر است.

رفتار سازمانی علم مطالعه و کاربرد دانش درباره نحوه برخورد مردم افراد و گروه ها در سازمان ها می باشد.

این کار با رویکرد سیستمی انجام می شود یعنی روابط بین مردم و سازمان ها را در ارتباط با کل افراد گروه ها سازمانها و سیستم اجتماعی تشریح می کند و هدف آن دستیابی به اهداف سازمانی انسانی و اجتماعی با ایجاد روابط بهتر می باشد.

## هدف های رفتار سازمانی:

توجیه، پیش بینی و کنترل رفتار انسانی است.

**توجیه:** هنگامی که می خواهیم متوجه شویم که چرا فرد یا گروه کاری را انجام دادند، در واقع به دنبال بیان یا توجیه هدف هستیم و می خواهیم علت را بدانیم.

**پیش بینی:** هدف از پیش بینی توجه به رویدادهای آینده است. مدیریت می خواهد نتیجه یک اقدام خاص را حدس زده و در حقیقت می خواهد برخی از واکنش های رفتاری را نسبت به پدیده های تغییر پیش بینی کند و راه هایی را برای کمترین مقاومت بیابد و تصمیم گیری کند.

## بهبود کیفیت و بازدهی:

برای بهبود کیفیت و افزایش تولید یا بهره وری باید برنامه هایی را مثل کنترل کیفیت کامل و بازسازی اجرا کرد تا به موجب آنان افراد و کارکنان تشویق شوند که در امور مشارکت فعال نمایند.



# پیش درآمدی بر رفتار سازمانی

## بهبود مهارت افراد:

مدیریت می کوشد تا رفتار کارکنان را بهبود بخشد زیرا این امر در اثر بخشی اهمیت زیادی دارد. همچنین می کوشد تا ارتباطات بهتری با آنها برقرار کرده و تیم های اثر بخش تر به وجود آورد.

## نیروی کار گوناگون:

یکی از مسائلی که سازمان ها با آن مواجه هستند، مسئله سازش و کنار آمدن با افراد و کارکنان است که تفاوت ها زیادی با هم دارند. گوناگونی نیروی کار بدین معنا است که سازمان ها باید افرادی را استخدام کنند که از نظر جنس، نژاد و قومیت تفاوت های زیادی دارند و مقصود از کاربرد عبارت مزبور این است که افرادی که در سازمان کار می کنند با هنجارهای رایج کشور متفاوتند.

## تفویض اختیار:

هم اکنون مدیران را با عنوان های مختلف مانند مشاور، سرپرست و ناظر معرفی می کند.

تصمیمات به سطوح پایین تر سازمان (سطوح عملیاتی) ارجاع شده است و به کارکنان آزادی عمل بیشتری داده اند تا بتوانند مسائل کاری خود را حل کنند و تصمیماتی بگیرند. گروه های متخصص و خود گردان تشکیل شده اند که می توانند بدون وجود رئیس و سرپرست کار کنند. سازمان ها در وضعیتی هستند که باید به کارکنان تفویض اختیار کنند. مدیران باید بیاموزند که چگونه کنترل را به دیگران واگذار کنند و در عین حال تصمیمات لازم را اتخاذ نمایند.

## نوآوری و ایجاد تغییر:

سازمان ها باید در پی نوآوری باشند و پدیده تغییر را پذیرفته و انعطاف پذیری بالایی نشان دهند تا از بین نروند. همچنین باید کیفیت محصول و خدمات را بهبود بخشند تا بتوانند در برابر رقبا مقاومت نمایند. چالش و مشکل مدیریت این است که باید کارکنان را وادار به خلاقیت نمایند و در برابر تغییر بردباری بیشتری به خرج دهد.

## سازش با پدیده ای به نام تغییرات سرسام آور:

مدیران همواره با تغییر سرو کار داشته اند، اما امروز مسئله زمان اجرای تغییر مطرح است در زمان کنونی تغییر به صورت فعالیت دائمی و مستمر درآمده است. کارکنان باید نوآوری های روزمره داشته باشند و پیوسته باز آموزی شوند.

در گذشته کارکنان احساس امنیت شغلی می کردند، ولی هم اکنون افراد برای مدت نسبتاً کوتاهی می توانند در کار خود انجام وظیفه نمایند. مدیران باید بیاموزند که چگونه انعطاف پذیر شوند و در امور پیش بینی نشده چگونه واکنش مناسب نشان دهند و چگونه در برابر پدیده تغییر مقاومت کنند و به بهترین شکل با آن سازش نمایند.

### کم شدن وفاداری کارکنان:

سازمان ها با رویارویی با پدیده رقابت جهانی و مشاهده برخوردهای ناجوانمردانه چون بلعیده شدن سازمان های ضعیف توسط سازمان های قدرتمند دست از سیاست های گذشته برداشته و امنیت شغلی، سابقه خدمت و پاداش های مناسبی را که به کارکنان قدیمی خود می دادند، کاهش دادند. این مسئله باعث کاهش وفاداری کارکنان شده است. مدیران باید بیاموزند که چگونه موجب افزایش انگیزه کارکنان شوند تا آنان نسبت به سازمان احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند و در عین حال سازمان نیز در صحنه رقابت جهانی باقی بماند.

### نیروی کار دوگانه (مضاعف):

امروزه نیروی کار با الگوی دوگانه وجود دارد که در آن کارکنان باید کارهایی با مهارت پایین انجام دهند و حقوق نسبتاً پایینی بگیرند یا کارهای با مهارت بالا انجام دهند و حقوق متوسط دریافت

کنند. در گذشته بیشتر سازمان ها در بخش تولید کارکنانی با مهارت بالا داشتند. ولی هم اکنون به نظر می رسد که افراد با مهارت پایین و حقوق اندک باید استخدام شوند. مسئله اینجاست که مدیر چگونه می تواند موجب انگیزش افرادی شود که حقوق پایینی دارند و فرصتی نیز برای ارتقای مقام و رسیدن به دستمزد بیشتر ندارند. آیا می توان مشاغل این کارکنان را طرح ریزی مجدد نمود یا حتی آنها را حذف کرد ؟

### **بهبود رفتار، از نظر اخلاقی:**

در سازمان هایی که پیوسته شاهد کاهش نیروی کار و نادیده گرفتن انتظارات کارکنان و رقابت شدید در بازار هستیم، عجیب نیست که برخی کارکنان قوانین را زیر پا گذاشته و دست به اقدامات غیر اخلاقی بزنند. مدیران باید از نظر اخلاقی جو یا محیطی سالم برای کارکنان به وجود آورند تا آنها بتوانند بر میزان تولید، بازدهی و بهره وری خود بیفزایند و از نظر رفتار خوب و بد دچار مشکل و معما نشوند.

# فصل ۱: مبانی رفتار فرد

رفتار سازمانی مورد مطالعه قرار می گیرد که این موضوع جهت کمک به مدیران برای پرورش و توسعه مهارت های لازم در زمینه ارتباط با کارکنان است.

رفتار سازمانی را مطالعه سیستماتیک عملیات، اقدامات و نگرشهای افراد سازمان تعریف می کنیم. یعنی مدارک و شواهد علمی را جایگزین قضاوت های شهودی مدیران در رابطه با پدیده های رفتار انسانی می نمائیم. بنابراین نیاز به تجزیه و تحلیل رفتار سازمانی بصورت مرحله به مرحله داریم که در مرحله اول سطح فردی و سپس گروه و سرانجام سازمان را مورد بررسی قرار می دهیم. تا درک بیشتر و بهتری از سازمان داشته باشیم.

موضوع این فصل مبانی رفتار فرد می باشد. همانطور که در فصل اول گفته شد از رشته های علمی موثر در رفتار سازمانی فقط روانشناسی در سطح فردی و بقیه در سطح گروه بود. بنابراین برای درک رفتار فرد ابتدا نقشهای روانشناسی را بررسی می کنیم که این نقشها در چهار دسته نگرش، شخصیت، ادراک و یادگیری می باشد.

### **نگرش: Attitude**

ارزیابی درباره شی، فرد یا رویدادی، (چه مطلوب یا نامطلوب) نگرش را تشکیل می دهد مثلا جمله " من کارم را دوست دارم " نگرش فرد درباره کارش می باشد. یک شخص در مورد هزاران شی می تواند نگرش داشته باشد که در رفتار سازمانی فقط نگرشهای رضایت شغلی، کار را معرف خود دانستن (میزانی که شخص کار خود را می شناسد و در آن مشارکت می نماید) و تعهد سازمانی (شاخص وفاداری فرد به سازمان می باشد) مورد بررسی قرار می گیرد که در این فصل نگرش رضایت شغلی را بررسی می کنیم.

## **(۱) رضایت شغلی job satisfaction**

منظور از رضایت شغلی، نگرش کارکنان در مورد کار می باشد که نگرش مثبت بمعنای رضایت شغلی بالا و نگرش منفی بمعنای رضایت شغلی پائین می باشد و بطور کلی منظور از نگرش کارکنان همان رضایت شغلی می باشد.

## **(۲) عوامل تعیین کننده رضایت شغلی:**

جهت بررسی رضایت شغلی، بهتر است عواملی که منجر به رضایت شغلی بالا می گردد را بشناسیم: ۱-گیرایی کار ۲ پاداش بر اساس عدل و مساوات ۳-در شرایط کاری حمایت از فرد ۴-همکاران ۱-۱-۱-۱) گیرایی کار:

شغلهایی که فرصت ارتقا به کارمندان بدهد و کارمندان در نحوه انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند و در برابر کارهای درست، پاداش مناسبی دریافت کنند شغل برایشان گیرا بوده و احساس لذت به آنها خواهد داد.

## **(۳) پاداش براساس عدل و مساوات:**

اگر سیستم پرداخت حقوق و سیستم ارتقاء بر اساس مهارت باشد کارکنان احساس رضایت خواهند نمود.



#### ۴) حمایت فرد:

اگر محیط کار سالم، بی خطر، آرام و تمیز و بدون هیچ خدشه ای باشد کارکنان احساس رضایت خواهند داشت.

#### ۵) همکاران:

داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می گردد.

#### ۶) رضایت شغلی و تولید (بهره وری):

در گذشته بر این باور بودند که کارمندان راضی از شغل، تولید بالاتری خواهند داشت که امروزه چنین بیان می شود که رضایت شغلی می تواند بر میزان تولید و بهره وری اثر مثبت داشته باشد. اما این اثر چندان زیاد نیست؟ ثابت شده است که بهره وری موجب رضایت شغلی می گردد اما عکس قضیه نمی تواند چندان درست باشد.

## (۷) تئوری ناهمسانی شناختی

تئوری ناهمسانی شناختی، هنگامی مطرح می شود که بین نگرش و رفتار یک فرد نوعی بی ثباتی مشاهده گردد و مقصود از تئوری ناهمسانی شناختی این هست که افراد می کوشند این ناهمسانی را به حداقل برسانند که بطور کامل امکان پذیر نمی باشد.

سازگاری بین رفتار و نگرش بستگی به اهمیت عوامل ناهمسانی دارد که این عوامل می تواند - دستور مقام بالاتر - میزان پاداش -... باشد

## ۴-۱) رابطه نگرش و رفتار:

در گذشته چنین می پنداشتند که نگرش و رفتار رابطه علی با هم دارند یعنی نگرش فرد تعیین کننده کارهایی است که انجام می دهد. اما در سالهای اخیر این رابطه که به اسم A-B نامیده می شود چنین بیان می کند که بین این دو رابطه ای وجود نداشته یا در صورت وجود بسیار کم اهمیت هست. چون فشارهای اجتماعی افراد را وارد می کند بگونه ای مغایر با نگرش خود رفتار کند.

## ۲) شخصیت personality

شخصیت مجموعه ای از ویژگیهای روانی دو سویه است که بدان طریق افراد را طبقه بندی می کنیم. که با این ویژگیها می توان رفتار فرد را در موقعیتهای خاص پیش بینی کرد اما این ویژگیها برای درک رفتار فرد در سازمان چندان روشن نیست. بدین منظور شاخصهایی برای شناخت تهیه شده است.

| ویژگی    | نوع شغل  | ویژگی شخصیتی                   | نمونه شغل                            |
|----------|--|--------------------------------|--------------------------------------|
| واقع گرا | کارهای فیزیکی را ترجیح می دهند   | مقاوم، باثبات، کم رو           | کشاورز، مکانیک                       |
| کاوشگر   | کارهایی که همراه با فکر کردن و سازماندهی باشد دوست دارد                            | مستقل، کنجکاو، تحلیل گر        | اقتصاددان، ریاضی دان،                |
| اجتماعی  | کارهایی که در رابطه کمک به دیگران باشد ترجیح می دهند                               | صمیمی، گرم، دارای روحیه همکاری | معلم و مشاور                         |
| سنت گرا  | کارهای قانونمند و دارای نظم را دوست دارد   | سازشکار، عمل گرا، رک و راست    | حسابدار، مدیر شرکت، مسئول صندوق بانک |
| سوداگر   | کارهایی که بیشتر جنبه گفتاری داشته باشد دوست دارد                                  | دارای اعتماد بنفس، جاه طلب     | وکیل حقوقی، مسئول روابط عمومی        |
| هنرگرا   | کارهای غیر منظم و مبهم را دوست دارد و می کوشد تا با خلق آثار جدید ابراز وجود نماید | رویایی، پرعاطفه، احساساتی      | نقاش، موسیقی دان، نویسنده، نوازنده   |

# کار مدیر چیست؟

## Managers (*administrators*)

مدیر فردی است که بتواند کارها را به وسیله و از مجرای دیگران انجام دهد، از اینرو داشتن مهارت های لازم در مورد رفتار انسانی اهمیت و ارزش زیادی برای او دارد.

### فعالیت های مدیریتی

- تصمیم گیری
- تخصیص منابع
- هدایت فعالیت کارکنان جهت دستیابی به اهداف سازمان

# مدیران در کجا مشغول به کارند؟

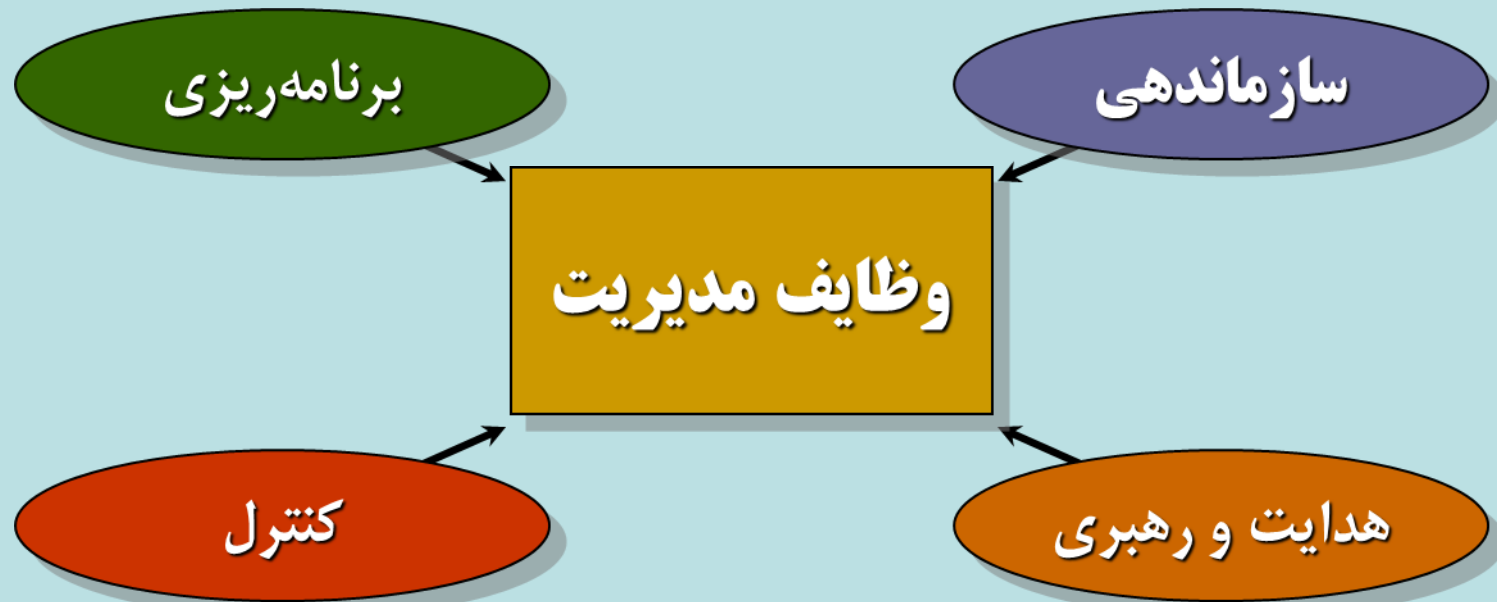
## سازمان

❖ یک ساختار رسمی از کارهای هماهنگ برنامه‌ریزی شده و مستلزم وجود دو یا چند نفر است تا یک هدف مشترک یا معمولی را تامین نمایند.

❖ وجود سلسله مراتب اختیارات و نوعی تقسیم کار



# وظایف مدیریت



# مهارت‌های مدیریت

## مهارت های فنی

توانایی بکارگیری ابزار، شیوه ها و دانش مورد نیاز برای اجرای یک زمینه تخصصی

---

## مهارت های انسانی

به مدیر امکان می دهند تا با افراد، در کنار آنها و بطور مستمر با آنها کار کند.

---



## مهارت های ادراکی

توانایی تحلیل موقعیت و تعیین ریشه مسائل و تدوین برنامه مناسب را به مدیر می دهند



# Organizational Behavior

## مدیریت رفتار سازمانی

عبارت است از مطالعه منظم و سیستماتیک عملیات، اقدامات، کارها و نگرش های افرادی که سازمان را تشکیل می دهند.

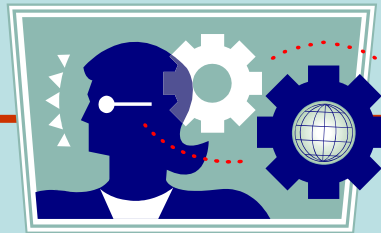
از اینرو در رفتار سازمانی، رفتار فرد یا گروه، در رابطه با کار، از اهمیت ویژه ای برخوردار است.



# مطالعات سیستماتیک جایگزین قضاوت شهودی

## قضاوت شهودی

احساسات خام در مورد علت انجام امور و علت رفتار دیگران



## مطالعات سیستماتیک

کاربرد مدارک و شواهد علمی که در شرایط کنترل شده جمع آوری می‌گردد و به شیوه ای معقول و حساب شده مورد سنجش قرار گرفته و در رابطه با هر معلول در پی علت بر می آید

## مطالعات سیستماتیک جایگزین قضاوت شهودی

واقعیت رفتار  
انسانی  $\neq$  ابراز نظر شخصی  
قضاوت شهودی

# متغیرهای وابسته اصلی در رفتار سازمانی

## بهره‌وری

تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها با کمترین هزینه

بهره‌وری مستلزم اثربخش بودن و کارایی است

---



## اثربخش بودن

دستیابی به هدف‌های سازمانی

---

## کارایی

استفاده بهینه از منابع در تحقق اهداف

نسبت ستاده به داده

# متغیرهای وابسته اصلی در رفتار سازمانی

## میزان غیبت کارکنان

بر میزان بازده یا تولید کارکنان اثر معکوس دارد



## جابجایی کارکنان

موجب افزایش هزینه ها می شود و سازمان مجبور میشود که همواره افرادی با تجربه کمتر را در پستهای سازمانی بگمارد.



# متغیرهای وابسته اصلی در رفتار سازمانی

## رضایت شغلی افراد

یک نگرش عمومی در خصوص شغل افراد، تفاوت بین مقدار حق الزحمه دریافتی کارمند و مقداری که انتظار دریافت آن را دارد.



## متغیرهای وابسته اصلی در رفتار سازمانی

رضایت شغلی فرد = افزایش تولید و بهره وری

رضایت شغلی فرد      افزایش میزان غیبت و جابجایی

## فصل ۲: فرهنگ سازمانی

### تعریف فرهنگ چیست؟

می‌دانیم که فرهنگ سازمانی صرفاً یکی از ترکیب‌هایی است که با واژه‌ی فرهنگ ساخته می‌شود. ما از اصطلاحاتی مثل فرهنگ ملی، فرهنگ اقوام، فرهنگ مردم یک محله، فرهنگ تیم، فرهنگ واحد فروش و نیز فرهنگ یک دانشکده یا دانشگاه استفاده می‌کنیم.

با توجه به این تنوع کاربرد، اگر تکلیف خودمان را با واژه‌ی فرهنگ مشخص کنیم، تعریف فرهنگ سازمانی برایمان دشوار نخواهد بود.



فرهنگ (به عنوان یک عبارت عمومی) و فرهنگ سازمانی (به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های آن) یکی از مفاهیم بسیار مهم در مدیریت و رفتار سازمانی محسوب می‌شوند.

در حدی که می‌توان گفت: تقریباً محال است کتابی در زمینه‌ی مدیریت رفتار سازمانی پیدا کنید که فصلی را به نقش فرهنگ در سازمان و مدیریت فرهنگ سازمانی اختصاص نداده باشد.

بر همین اساس، ما هم موضوع فرهنگ و زیرمجموعه‌های آن را به عنوان یکی از سرفصل‌های درس مدیریت رفتار سازمانی در نظر گرفته‌ایم.

البته مدل‌های فرهنگ سازمانی بسیار متعدد و گوناگون هستند و ما هم در درس مستقلی به آن‌ها خواهیم پرداخت.

بنابراین درس حاضر را صرفاً مقدمه‌ای بر مفهوم فرهنگ سازمانی در نظر بگیرید.

فرهنگ سازمانی، شیوه مناسب رفتار در درون سازمان را تعریف می کند. این فرهنگ متشکل از اعتقادات و ارزش های مشترک میان کارکنان است که توسط رهبر سازمان مربوطه معین می شوند؛ سپس از طریق روش های مختلف، توسعه پیدا می کنند و تقویت می شوند. در نهایت، ادراکات رفتارها و درک کارکنان سازمان را شکل می دهند.

در ادامه می‌خواهیم سه تعریف مختلف از فرهنگ را مرور کنیم. اولین مورد، یک تعریف ساده و قدیمی (حدوداً متعلق به هفت دهه‌ی پیش) است و دو تعریف دیگر، از هافستد و ادگار شاین (دو نفر از بزرگترین محققان حوزه‌ی فرهنگ سازمانی در جهان) انتخاب شده‌اند.

## تعریف قدیمی و ساده فرهنگ به صورت زیر است

فرهنگ یعنی: «الگوی مشترک فکر کردن، احساس کردن و عکس العمل نشان دادن در یک گروه از انسان‌ها.»

هسته و عصاره‌ی فرهنگ، مجموعه‌ای از باورهای جاافتاده است که بر اساس آن‌ها، روی اعضای گروه و رفتارهایشان، ارزش‌گذاری و دآوری می‌شود.

البته این تنها تعریف فرهنگ نیست و دانشمندان و محققان مختلف، بسته به موضوع مطالعه و تحقیق خود، تعریف‌های متفاوتی را پیشنهاد داده‌اند.

مثلاً هافستد در کتاب خود با عنوان **پیامدهای فرهنگ** گفته که تعریف فرهنگ را به شکل ساده‌شده‌ی زیر در نظر می‌گیرد.

من در این کتاب، فرهنگ را به عنوان برنامه‌ریزی جمعی ذهن انسان‌ها در نظر می‌گیرم.

چیزی که اعضای یک گروه را نسبت به اعضای یک گروه یا دسته‌ی دیگر، متمایز می‌سازد.

## فرهنگ سازمانی با سایر انواع فرهنگ چه تفاوتی دارد؟

اگر کمی به تعریف‌ها توجه کنید، مشخص است که آن‌ها را می‌توان درباره‌ی فرهنگ ملی، فرهنگ یک گروه سیاسی، فرهنگ سازمانی و سایر انواع فرهنگ به‌کار برد. بنابراین تا این‌جای کار، تفاوت حیاتی و جدی وجود ندارد.

اما تفاوت‌ها زمانی شکل می‌گیرند که بخواهید به سراغ مولفه‌های فرهنگ (یا به تعبیر دیگر، ابعاد فرهنگ) بروید. یعنی بخواهید ببینید دقیقاً فرهنگ را چگونه و بر چه اساس می‌سنجند و چه معیارهایی برای اندازه‌گیری فرهنگ وجود دارد.

وقتی به این نقطه برسید متوجه می‌شوید که مثلاً برای توصیف فرهنگ ملی، از مولفه‌هایی استفاده می‌شود که برای توصیف فرهنگ یک تیم به کار نمی‌آیند. یا این‌که نمی‌توان از مولفه‌های توصیف فرهنگ در دیارتان یک شرکت، برای توصیف فرهنگ یکی از اقوام استفاده کرد.

یکی از بهترین نمونه‌ها در این زمینه هافستد است. او که برای سنجش فرهنگ کشورها، شش مولفه استخراج کرده است؛ وقتی به سراغ سنجش فرهنگ سازمانی رفت

به شش مولفه‌ی تازه رسید که با ابعاد فرهنگ ملی تقریباً هیچ شباهتی نداشتند:

. شش مولفه فرهنگ ملی در درس معرفی هافستد گفته شده‌اند  
(۲+۴)

. شش مولفه فرهنگ سازمانی هافستد در درس ابعاد فرهنگ سازمانی بیان شده‌اند

فعلاً در این جا به عنوان یک مقدمه‌ی ساده و ابتدایی، مدل فرهنگ سازمانی رابینز را بررسی می‌کنیم که مفهوم تفاوت ابعاد فرهنگی در سطح ملی و سازمانی بهتر برای شما شفاف شود.

تعریف رابینز از فرهنگ سازمانی | هفت ویژگی فرهنگ سازمانی

استیفن رابینز در آخرین ویرایش کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود، فرهنگ سازمانی را به صورت زیر تعریف کرده است:

A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.

سیستمی از معناها [و مفاهیم] مشترک میان اعضای یک سازمان، که آن سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند.



- رابینز در ادامه، هفت ویژگی فرهنگ سازمانی را به نقل از [مقاله‌ی بورگ](#) می‌آورد که می‌توان آن‌ها را ابعاد فرهنگ سازمانی دانست. این هفت ویژگی را گاهی به اشتباه به عنوان مدل فرهنگ سازمانی رابینز معرفی می‌کنند (در حالی که رابینز، صریحاً منبع خود را بیان کرده است):

# هفت ویژگی فرهنگ سازمانی

ریسک‌پذیری و نوآوری ( **Innovation and risk taking**): کارکنان سازمان تا چه حد به نوآوری و ریسک‌کردن تشویق می‌شوند؟

توجه به جزئیات ( **Attention to detail**): تا چه حد از کارکنان انتظار می‌رود که دقت داشته باشد و قدرت تحلیل خود را در توجه به جزئیات به‌کار بگیرند؟

نتیجه‌گرایی ( **Outcome orientation**): مدیریت تا چه حد بر روی دستیابی به نتایج تأکید دارد و نتیجه‌گیری را نسبت به روش دستیابی به نتیجه در اولویت قرار می‌دهد؟

انسان‌گرایی ) **People orientation**: تا چه حد در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها، به اثر آن‌ها بر روی افرادی که داخل سازمان کار می‌کنند توجه می‌شود؟

گرایش به کار تیمی ) **Team orientation**: فعالیت‌های مجموعه تا چه حد حول کارهای تیمی می‌گردد؟ آیا به جای افراد، کارها به تیم‌ها واگذار می‌شود؟

تهاجمی بودن ) **Aggressiveness**: افراد داخل سازمان تا چه حد تهاجمی و رقابتی برخورد می‌کنند؟

**ثبات (Stability):** تا چه حد رفتارها و برنامه‌های سازمان، بر حفظ وضعیت موجود (به جای رشد و حرکت به جلو) تأکید می‌کنند؟

رابینز معتقد است که اگر می‌خواهید فرهنگ سازمان خود را توصیف کنید، با شرح دادن وضعیت هر یک از این هفت مولفه، تصویر نسبتاً شفافی را از فرهنگ سازمانی مجموعه‌ی خود در اختیار مخاطب قرار داده‌اید

## موضوع فرهنگ سازمانی برای ما چه اهمیتی دارد؟

پیش از این‌که این درس را به پایان برسانیم و به تدریج برای درس‌های تخصصی‌تر در زمینه‌ی فرهنگ سازمانی آماده شویم، منطقی است به این پرسش پاسخ دهیم که: «بحث فرهنگ سازمانی چه اهمیتی دارد و چرا باید برای یادگیری آن وقت بگذاریم؟»

# در اینجا به چند نکته در زمینه اهمیت موضوع فرهنگ سازمانی اشاره می‌کنیم:

## بهبود کیفیت ارتباط درون‌سازمانی و برون‌سازی

معمولاً واحدهای مختلف درون یک سازمان، فرهنگ‌های متفاوتی دارند. قرار نیست فضای فکری و مفروضات و شیوه‌ی مواجهه با مشکلات، در واحد امور گمرکی شرکت، مشابه واحد بازاریابی یا تولید باشد.

همچنین شرکت‌ها هم فرهنگ‌های متفاوتی دارند. زمانی که یک شرکت در حوزه‌ی الکترونیک با کارفرمایی در صنعت ریلی جلسه می‌گذارد، یا شرکتی خصوصی با کارفرمای دولتی کار می‌کند، تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند تعارض‌های عملیاتی به وجود بیاورند. آشنایی با فرهنگ و توانایی تحلیل تفاوت‌های فرهنگی، مهارتی است که می‌تواند توانایی ما را در مدیریت تعارض بهبود ببخشد.

# تقویت مهارت مذاکره

همان‌طور که در نقشه راه تبدیل‌شدن به یک مذاکره کننده حرفه‌ای مطرح شد، یکی از گام‌های مهم در تقویت مهارت مذاکره، آشنایی با مفهوم فرهنگ و توجه به تفاوت‌های فرهنگی است.

قرار نیست یک ترفند مذاکره در همه نوع شرکت یا با همه‌ی اقوام، پاسخ مشابهی دریافت کند و این نکته‌ای است که پس از آشنایی با فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی، به خوبی می‌شناسیم و درک می‌کنیم.

آشنایی با تفاوت‌های فرهنگی همچنین یکی از پایه‌های اصلی تبدیل‌شدن به یک مذاکره‌کننده بین‌المللی است. هر چه فرهنگ طرف مقابل را بهتر بشناسید و ویژگی‌ها و مولفه‌های فرهنگی کشور طرف مذاکره را بهتر درک کنید، شانس موفقیت‌تان در مذاکره و عقد قراردادهای تجاری بیشتر خواهد بود.

# مهندسی فرهنگ در شرکت‌ها و سازمان‌ها

مدیران با رفتار سازمانی خود، با روش‌هایی که برای مدیریت بحران‌ها و رفع مشکلات به‌کار می‌گیرند، با مراسم‌ها و نمادها و تنبیه‌ها و تشویق‌ها، نقش مهمی در شکل‌گیری و تغییر و تعدیل فرهنگ‌ها ایفا می‌کنند.

از سوی دیگر، فرهنگ نقش مهمی در کیفیت زندگی کاری در یک سازمان و نیز سطح عملکرد دارد. بنابراین، مدیران آشنا با مقوله‌ی فرهنگ، می‌توانند به وسیله‌ی مهندسی هوشمندانه‌ی فرهنگ سازمانی، سطح عملکرد و اثربخشی کارکنان را افزایش داده و تنش‌ها و اصطکاک‌های نامربوط و فرساینده را کاهش دهند.

# فرهنگ یک مفهوم جمعی است

با توجه به توضیحاتی که ارائه شد، واضح است که فرهنگ یک مفهوم جمعی است و برای جمع تعریف و بررسی می‌شود.

اصطلاح فرد با فرهنگ یا فرد بی‌فرهنگ که ما در گفتگوهای روزمره‌ی خود به‌کار می‌بریم، تعبیر دقیقی نیستند و در این توصیف‌ها، فرهنگ به جای واژه‌ی اتیکت به‌کار رفته است و ارتباطی با معنای علمی این واژه ندارد.

توضیح هافستد در این زمینه می‌تواند جمع‌بندی خوبی باشد:

فرهنگ همیشه یک ویژگی جمعی است و برای جمع تعریف می‌شود. بنابراین وقتی از یک فرد حرف می‌زنیم، هیچ‌چیز بیش از رفتار یا شخصیت وجود ندارد.

اما فرهنگ الگوهای رفتاری و ارزشی مشترک میان کسانی است که در یک محیط اجتماعی یکسان زندگی می‌کنند.

چیزی که یک گروه را از گروهی دیگر تفکیک می‌کند و متمایز می‌سازد.



# در پناه ایزد منان

بهمن ۱۴۰۱