

# فرهنگ و عملکرد سازمان

## حسن زارعی متین

### مقدمه

می‌دانیم که هر فرد، شخصیتی دارد. شخصیت یک فرد، سلسله‌ای از ویژگی‌های نسبتاً ثابت و پایدار اوست. هنگامی که می‌گوئیم شخصی خونگرم، خلاق و یا محافظه‌کار است، در واقع، ویژگی‌های شخصیتی او را شرح می‌دهیم. یک سازمان نیز، شخصیتی دارد که آن را فرهنگ سازمانی می‌نامیم.<sup>۱</sup>

در دهه گذشته، بسیاری از دانشمندان مدیریت به بررسی نقش فرهنگ بر عملکرد سازمانی پرداخته‌اند و در این جهت، تعریف‌های متعدد و گوناگون از فرهنگ سازمان صورت گرفته است و مطالعات تحقیقی فراوانی روی نقش فرهنگ سازمانی در اثربخشی، تمرکز داشته است. این مطالعات نشان می‌دهد که فرهنگ، یک موضوع پیچیده، و نقش آن در عملکرد و اثربخشی مبهم است. در این میان، برخی نیز با موضوع فرهنگ خیلی آسان برخورد کرده‌اند و تمام جوانب و نقش آن را دریافته‌اند. برخی از فرهنگ مفهومی ساده در ذهن داشته‌اند، چنان که انسان را همچون روایات گمان می‌بردند. به طور کلی سازمان، یک پدیده فرهنگی است و سازمانها نیز فرهنگهای متعدد و هر کدام، تعدادی پاره فرهنگ دارند. همچنین تعریف فرهنگ تحت تأثیر روش تفکر است.

### مفهوم فرهنگ

آن چنان که آورده شد، تعریف‌های گوناگونی از فرهنگ سازمان صورت گرفته است، در اینجا به برخی از مهمترین آنها اشاره می‌شود:

- فرهنگ سازمانی، ارزشهای مشترک یا ادراکات عمومی است که به وسیله اعضای یک سازمان حفظ می‌شود.<sup>۲</sup>

- فرهنگ سازمانی به عنوان نظام فرضیات و ارزشهای مشترک یک سازمان بوده که به طور گسترده رعایت می‌شود و به الگوهای

### رفتاری خاص منجر می‌گردد.<sup>۳</sup>

- ادگار شاین که عمده مطالعاتش در مورد فرهنگ بوده، برای فرهنگ سازمانی سه سطح در نظر گرفته است:

- سطح اول شامل رفتارها و ابرازها یا نمودارهای فیزیکی.

- سطح زیرین شامل احساس از آنچه باید باشد (ارزشها).

- در پایین‌ترین سطح، فرضیات اساسی قرار دارد.

با توجه به این سه سطح، فرهنگ را این گونه تعریف می‌کند: فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از فرضیات اساسی است که افراد سازمان در روبرو شدن با مسائل، برای انطباق با محیط و دستیابی به وحدت و انسجام داخلی، ایجاد، کشف و توسعه داده‌اند و ثابت شده که سودمند و با ارزش هستند و در نتیجه به عنوان روش صحیح ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید انتقال می‌یابد.<sup>۴</sup>

- فرهنگ سازمانی، اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزشها و نگرشهایی است که عموماً در بین اعضای سازمان حفظ می‌شود.<sup>۵</sup>

- فرهنگ سازمانی، نظام ارزشها، باورها و آداب و رسوم مشترک در بین یک سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل می‌باشد.<sup>۶</sup>

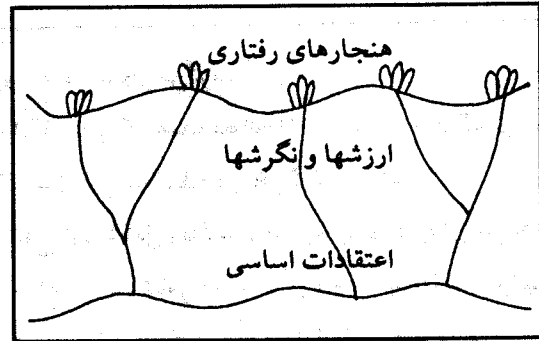
- فرهنگ سازمان، نظام معانی مشترک است که به وسیله اعضای سازمان حفظ و به تمایز سازمان از سازمانهای دیگر منجر می‌گردد.<sup>۷</sup>

- فرهنگ سازمان، یک سری ارزشها، باورهای راهنما، تفاهات و روشهای تفکر است که در بین اعضای سازمان مشترک بوده، توسط اعضای جدید به عنوان روشهای صحیح انجام کارها و تفکر، جستجو می‌شود.<sup>۸</sup>

- آقای George. G. Gordon با در نظر گرفتن در حدود ۱۶۴ تعریف از فرهنگ توسط دانشمندان مختلف، فرهنگ را این گونه تعریف کرده‌اند: الگوی اعتقادات و ارزشهای مشترک و ثابت که در

یک سازمان، در طول زمان، توسعه می‌یابد.<sup>۹</sup>

با توجه به این تعاریفها و در جمع‌بندی آنها، فرهنگ سازمانی را به عنوان اعتقادات، نگرشها و ارزشهایی که عموماً در بین سازمان موجود بوده و به ایجاد هنجارهای رفتاری منجر می‌گردد، تعریف می‌کنیم. عناصر این تعریف را می‌توان به صورت نمودار شماره یک نشان داد. همچنان که مشاهده می‌شود، رفتارها، نگرشها و



نمودار شماره ۱ - عناصر فرهنگ

ارزشهای اعضای سازمان، متأثر از یک سری اعتقادات اساسی است که اعضای سازمان آن را دارا می‌باشند. بنا بر این اعتقادات اساسی، عناصر کلیدی فرهنگ سازمانی است و چنانچه مدیران در صدد تغییر کامل فرهنگ باشند، باید بر تغییر اعتقادات و ارزشها، تاکید داشته باشند و به همین دلیل بیان می‌شود تغییر فرهنگ بسیار مشکل است.

اعتقادات و ارزشها، اساس و پایه فرهنگ سازمانی است. آنها اساس فلسفه سازمانی برای رسیدن به موفقیت‌هایشان هستند. احساس جهت عمومی برای تمام کارکنان تامین می‌کند و راهنمایی برای تمام رفتارهای روزمره می‌گردد. در حقیقت، ما فکر می‌کنیم که اغلب شرکتها موفق هستند زیرا کارکنانشان می‌توانند هویت یابند، بپذیرند و مطابق اعتقادات و ارزشهای خودشان عمل کنند.<sup>۱۰</sup>

اعتقادات و ارزشهای مشترک به سازمانها قدرت می‌دهد و به طور کلی بر تمام جنبه‌های سازمان و وظایف مدیریت و چگونگی هدایت و پرورش کارکنان تاثیر می‌گذارد. میزان اهمیتی که مدیر برای کارکنان خود قائل است تایمی از اعتقادات اساسی مدیر است؛ برای مثال، مطابق اعتقادات و ارزشهای غربی، انسان ابزاری برای رسیدن به حداکثر بهره‌وری اقتصادی است و بر همین اساس، باید جنبه‌های غیر مفید انسانی برای بهره‌وری، کنترل و

سرکوب گردد. مثال دیگر اینکه در فرهنگ اسلامی، نقش و وظیفه مدیر در برابر کارکنان به طور کلی تغییر می‌کند. در این فرهنگ، مدیر دارای بلوغ فکری بوده، با اسوه بودن در تفکر و عمل، دارای رسالتی بزرگ است و در برابر کارکنان نقش تربیتی دارد.

با توجه به این مسأله، فرهنگ، مدیران را از طریق فیلترهای خودکار کنترل می‌کند. همچنان که شمول فرهنگ، گسترش می‌یابد، بر ادراک، تفکر و احساس آنها و نیز بر هدفها، ابزارها و روشهای عمل تاثیر می‌گذارد. همچنین بر فرایند تصمیم‌گیری و حل مسائل، بر انگیزش، رضایت و روحیه افراد و بر میزان خلاقیت و نوآوری تاثیر می‌گذارد. بنابر این در مدیریت چیزی آزاد از فرهنگ وجود ندارد.<sup>۱۱</sup>

### فرهنگ قوی

وقتی در باره فرهنگ سخن گفته می‌شود، به فرهنگ مسلط آن سازمان توجه می‌گردد و آن نظر کلی از فرهنگ است و نشان دهنده شخصیت متمایز سازمانی می‌باشد. بسیاری از سازمانها دارای یک فرهنگ مسلط و یک سری پاره فرهنگ می‌باشند. فرهنگ مسلط، بیانگر ارزشهای اصلی و مغزی است که توسط بیشتر اعضای سازمان، حفظ و دنبال می‌شود.<sup>۱۲</sup> و چون افراد، گروه‌ها و واحدها در سازمانها مختلف هستند، هر کدام دارای پاره فرهنگی در دل فرهنگ کلی و مسلط سازمان هستند.

فرهنگ قوی در روشهای مختلف، توسط دانشمندان مختلف، به عنوان چسبندگی و ارتباط (Weick 1985 & Deal & Kennedy 1982) توافق و یک جواری (Guchi & Price) ثبات و شدت (Schein, 1985)، موافقت و تناسب (Schall, 1983)، استوار (Sathe, 1983)، نافذ (Ouis, 1985)، و به عنوان کنترل درونی (Ditomaso, 1987) تعریف شده است.<sup>۱۳</sup>

فرهنگ قوی مشخص کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در اهمیت باورها و ارزشهای فرهنگ است. اگر رضایت و اجماع گسترده در مورد اهمیت آنها وجود داشته باشد، آن فرهنگ چسباننده و قوی است و اگر توافق، اندک باشد فرهنگ ضعیف است.<sup>۱۴</sup> بنا بر این سازمانهایی که در آنها ارزشهای کلیدی به طور مشتاقانه و قوی حفظ شده و به طور گسترده پخش شده است، فرهنگ قوی دارند و هر چه ارزشهای کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و هر چه تعهد کارکنان به آن ارزشها بیشتر باشد،

فرهنگ قویتر است. در نتیجه، در حالی که تمام سازمانها، فرهنگ دارند، اما همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. فرهنگ قوی رضایت کارکنان را افزایش داده، احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌دهد. این نوع فرهنگ، ثبات رفتاری را نیز افزایش می‌دهد و ابزاری قدرتمند به عنوان جانشینی برای رسمی سازی سازمان است، حتی می‌تواند نافذتر از کنترل رسمی ساختاری باشد، زیرا فرهنگ، ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند.<sup>۱۵</sup> فرهنگ قوی افراد سازمان را قادر می‌سازد که در باره آنچه انجام می‌دهند، احساس بهتر داشته باشند به گونه‌ای که به انجام کار بهتر منجر شود.<sup>۱۶</sup>

در یک سازمان ماشین گونه، سرپرستی نزدیک، سیاستها و قوانین رسمی و وجود سلسله مراتب کمک می‌کند که مدیریت کل سازمان بتواند کارکنان را کنترل کند. در سازمانهای ادوکراسی، این موارد به حداقل کاهش می‌یابد. اما با وجود این، کارکنان قوای اکتشافی خود را در انجام کارها به کار می‌گیرند، دارای انگیزش کافی و خودکنترلی هستند و تصمیماتی می‌گیرند که نه فقط برای خودشان، بلکه برای شرکتشان بهترین است. در کوشش برای بکارگیری خودکنترلی، بسیاری از تکنیکها از قبیل مشارکت، اجتماعی شدن و خودشکوفایی را دنبال می‌کنند؛ برای مثال، مدیران و مهندسان شرکت هیولت - پکارد و Apple Computer مجبور نشده‌اند تا دیر وقت کار کنند و ایده جدیدی را ارائه دهند، بلکه آنها خود می‌خواهند زیرا فرهنگ شرکتشان تقاضای آن است، و آنها انواع ارزشهایی را که فرهنگشان انعکاس می‌دهد، قبول کرده‌اند.

موفقیت Apple Computer ناشی از فرهنگ کارآفرینی آن بوده است و بیشتر متخصصان آن بیان داشته‌اند که فرهنگ شرکت و ارزشهای اساسی آن، نفوذ اصلی را برای موفقیت شرکت داشته است.<sup>۱۷</sup> مطالعات پیتر و واترمن نشان داد که مسلط و چسباننده بودن فرهنگ، یک عامل اساسی موفقیت شرکتها برتر و عالی بوده است.<sup>۱۸</sup>

مطلب دیگر این که در فرهنگ قوی سازمانی، پاره فرهنگهای واحدهای مختلف در تضاد با یکدیگر نیستند و فرضیات و ارزشهای اساسی سازمان مورد قبول تمام واحدهاست. اما در فرهنگ ضعیف آنها مشترک نیستند بلکه از فردی به فردی و از واحدی به واحدی دیگر تفاوت می‌کند.

در شرکتهایی که فرهنگ آنها قوی است اعضای آنها از رسالتها و هدفهای شرکت آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها تعهد دارند و میان اهداف کارکنان و هدفهای سازمانی و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد و کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمانی می‌دانند و این مهم، یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثر بخشی بهتر است.<sup>۱۹</sup>

مطالعات Oushi & Wilkins نشان می‌دهد که بسیاری از سازمانها، مشخصات منحصر به فرد و قوی را به نمایش نمی‌گذارند. آنها پیشنهاد می‌کنند که سازمانهای فوق العاده بوروکراتیک نمی‌توانند فرهنگ خود را در اعتقادات و ارزشهای مشترک و هنجارهای رفتاری داوطلبانه توسعه بدهند و برای راهنمایی رفتارها از خط مشی‌ها و قوانین محکم استفاده می‌کنند. همچنین آنان بیان می‌دارند که فرهنگ قوی بیشتر در سازمانهای ارگانیک و انطباقی صدق می‌کند و در چنین سازمانی اعتقادات و ارزشهای اصلی و الگوهای رفتاری تأثیر مهمی بر عملکرد سازمان می‌گذارد.<sup>۲۰</sup>

### نقش فرهنگ در عملکرد و اثربخشی سازمان

مطالعات نسبتاً زیادی در مورد فرهنگ سازمانی و اثر آن در عملکرد و اثر بخشی سازمان صورت گرفته است. مطالعات George. G. Gordon بیانگر این است که فرهنگ قوی از نظر توافق و سازگاری و فرهنگ مناسب از نظر محتوی می‌تواند به نتایج مثبت منجر گردد و ترکیبی از آنها قدرتمندتر است.<sup>۲۱</sup>

در مورد رابطه بین فرهنگ و اثربخشی، یک دیدگاه مهم این است که فرهنگ سازمانی در درجه اول باید قوی باشد یعنی جنبه‌های اساسی فرهنگ به طور جدی مورد قبول اکثریت به اتفاق اعضای سازمان قرار گیرد و همچنین باید دارای ویژگیهای کلیدی معینی، مطابق با شرایط محیطی باشد؛ برای مثال دارای ارزشهای انسانی، توجه به کیفیت و خلاقیت و سایر ارزشهای لازم بر اساس شرایط محیطی باشد.<sup>۲۲</sup> یکی دیگر از مطالعات مهم در این زمینه نشان می‌دهد که رابطه بین فرهنگ و عملکرد سازمانی ضرورتاً یکنواخت نیست و بیان می‌دارد که ارزشهای فرهنگی مفصل و پیچیده است و دامنه‌ای وسیع از رفتارهای سازمانی را تحت کنترل خود قرار می‌دهد. در ابتدا ارزشهای قوی یک فرهنگ ممکن است به افزایش بهره‌وری منجر گردد، اما اگر کنترلهای

فرهنگی به طور فزاینده و بسیار شدید باشد، احتمالاً ممانعت‌هایی از طرف الگوهای فرهنگی صورت می‌گیرد و این ممانعت‌ها شاید باعث کاهش بهره‌وری گردد،<sup>۲۳</sup> زیرا نمی‌تواند متناسب با تغییرات محیطی هنجارهای رفتاری خود را تغییر دهد.

توسعه تفاهات مشترک، ممکن است از طریق شکل دادن ادراکات اعضاء نسبت به کار و ارزشها تأثیر مثبتی بر فرایند کنترل سازمان، داشته باشد، اما این تفاهات مشترک همزمان، استعداد سازمانی را برای یادگیری (Learning) محیطی و انطباق کاهش می‌دهد. حتی تفاهات مشترک ممکن است خودشان را به عنوان اغفال مشترک ابراز کنند.<sup>۲۴</sup> بنا بر این ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثر بخشی سازمانی با یک مدل ساده قابل بیان نیست زیرا مدل‌های ساده نمی‌توانند حساسیت مطلب و پیچیدگی و تعاملات پدیده فرهنگ را نشان دهند.

بعضی از محققان، در این زمینه چارچوبهای پیشرفته‌تری را ارائه داده‌اند؛ برای مثال، Wieck بیان می‌دارد که مشارکت فرهنگ قوی برای عملکرد بهتر تحت تاثیر ماهیت صنعت، اندازه سازمان و وضعیت محیطی است.<sup>۲۵</sup> بنابر این فرهنگ قوی باید با شرایط محیطی (داخلی و بیرونی) سازگاری داشته باشد و عدم سازگاری مناسب بین ارزشهای فرهنگی و هدفها و تعهدات سازمانی و شرایط محیطی به کاهش اثربخشی منجر می‌شود.

همچنین مطالعات پیتر و واترمن نشان داد که سازمانهای عالی و برتر، دارای فرهنگ قوی با یک سری ارزشهای مشترک می‌باشند. اما اینکه آیا فرهنگهای قوی به اثربخشی بیشتر منجر می‌گردد، به میزان انطباق محتوای واقعی فرهنگ و شرایط محیطی بستگی دارد.

نوع فرهنگ سازمانی و محتوای آن ممکن است تحت شرایطی و در زمانی خاص مناسب باشد، همچنان که زمان و شرایط تغییر می‌کند، هنجارهای رفتاری ایجاد شده در قالب ارزشها باید متناسب با موقعیتهای محیطی تغییر کند. رقابت خارجی، تغییرات در قوانین دولتی، تغییرات سریع اقتصادی، تکنولوژی، مثالهایی از فشار هستند که ممکن است بر سازمان و مؤثر بودن فرهنگش تاثیر بگذارند. در سال ۱۹۸۴ Business Week گزارشی را چاپ کرد مبنی بر اینکه یک سوم از شرکتهایی که به عنوان شرکتهای عالی توسط پیتر و واترمن در سال ۱۹۸۲ شناخته شده بود، دو سال بعد از چاپ کتاب In Search of Excellence عملکرد ضعیفی

را تجربه کرده‌اند.<sup>۲۶</sup> می‌توان بیان داشت که یک دلیل چنین وضعیتی، عدم انطباق ارزشها و هنجارهای رفتاری با شرایط محیطی آنها بوده است. با توجه به مطالعه مذکور، می‌توان یک دیدگاه اقتضایی را در مورد فرهنگ تشریح کرد.

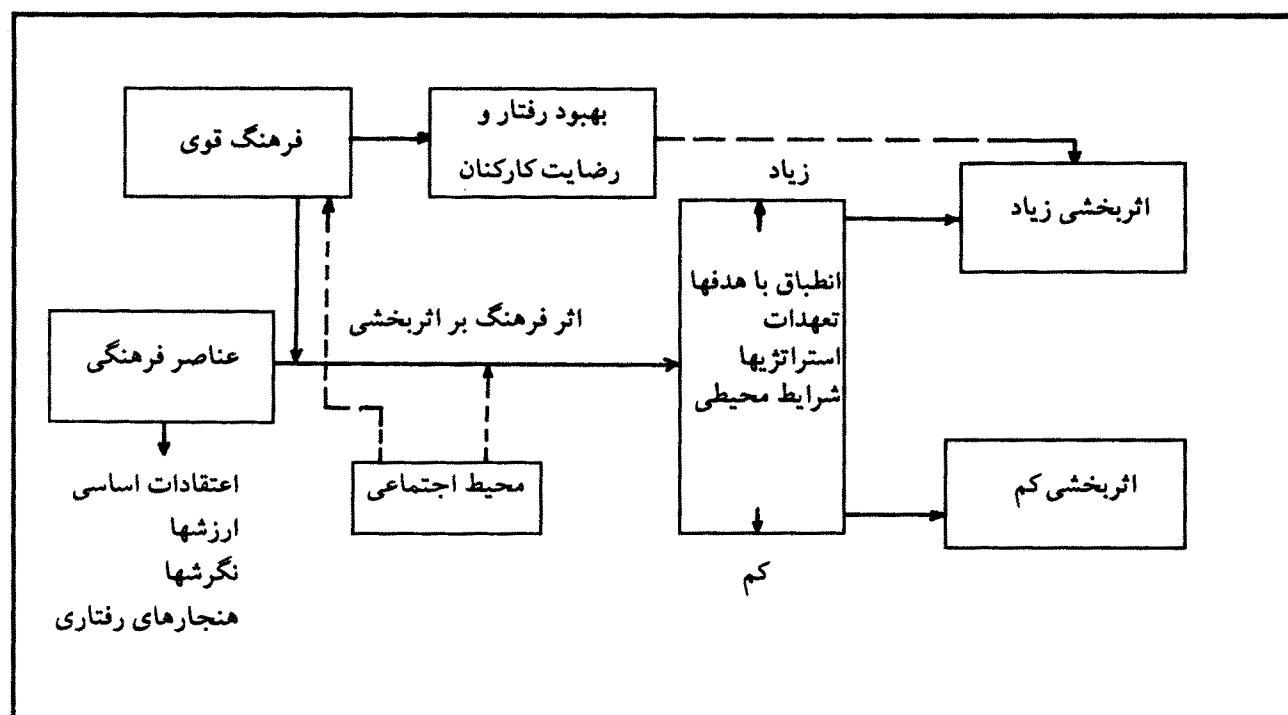
مطالعات Sathe بیان می‌دارد که فرهنگ می‌تواند یک دارایی و سرمایه یا یک بدهی باشد.<sup>۲۷</sup> فرهنگ یک دارایی است زیرا باورهای مشترک به سهولت و صرفه‌جویی ارتباطات منجر شده، تصمیم‌گیری را آسان می‌کند. همچنین به ایجاد انگیزش، هماهنگی و تمهد منجر می‌گردد و در این صورت عملکرد بهتر و اثربخشی در سازمان را در پی دارد. اما با وجود این، فرهنگ قوی ممکن است به افزایش کارایی در زمینه بهره‌برداری از منابع منجر شود و در عین حال غیر اثربخش باشد. زیرا اعتقادات و ارزشها با نیازهای سازمان، اعضا و سایر مؤسسان، انطباق ندارد و در نتیجه به یک بدهی Liability تبدیل می‌گردد؛<sup>۲۸</sup> برای مثال اگر سازمانی برای مدتی با داشتن فرهنگ قوی با تاکید بر مهندسی و تولید، بر کاهش قیمت مؤثر بوده است، با تغییر موقعیت که محیط کاری پویا، بازار مدار و خلاق را می‌طلبد، به صورت غیر مؤثر تبدیل می‌شود، زیرا فرهنگ قوی قبلی مناسب محیط خاص خود بوده است. این اصل دیدگاه اقتضایی است. با وجود این، دیدگاه اقتضایی اهمیت فرهنگ قوی را در اثربخشی خدشه‌دار نمی‌کند بلکه بیان می‌دارد که ارزشها و هنجارهای به دست آمده از فرضیات اساسی باید منطبق با تغییرات شرایط و محیط، تغییر کند. هر شرایطی فرهنگ قوی خاص خود را می‌طلبد و در این صورت اثربخش است. در هر موقعیتی، باید ویژگیهای فرهنگی، استراتژیها، تمهدات و سبکهای رهبری با هم منطبق باشند. بنا بر این ماهیت و محتوای ارزشها عامل اصلی در تاثیر فرهنگ بر اثربخشی سازمانی است. اگر ارزشهای غالب، هدفها و استراتژیهای سازمانی را حمایت کنند، فرهنگ یک سرمایه مهم است و برعکس، ارزشهای غلط فرهنگ را به یک بدهی اصلی تبدیل می‌کند.<sup>۲۹</sup>

با توجه به موضوعات و موارد مطرح شده در مورد فرهنگ و نقش آن در اثربخشی سازمان، یک مدل مفهومی به صورت نمودار شماره ۲ ارائه می‌گردد.

آن چنان که نمودار شماره ۲ نمایش می‌دهد، فرهنگ در میزان اثربخشی تاثیر می‌گذارد و در راستای این مهم لازم است که

کارکنان تحت تاثیر فرهنگ جامعه هم قرار می‌گیرند و این می‌تواند بر نقش فرهنگ سازمان تاثیر بگذارد؛ برای مثال ممکن است فردی در جامعه‌ای با فرهنگ بی‌تفاوتی و کوتاه‌نظری (Parochial) رشد یافته باشد. چنین فردی در سازمانی که مستلزم فرهنگ ارگانیک و خلاق است، نمی‌تواند مؤثر باشد و بر نقش فرهنگ تاثیر منفی می‌گذارد.

فرهنگ از قدرت لازم در سازمان برخوردار باشد یعنی ارزشهای اصلی آن مورد قبول اکثریت اعضای آن باشد و به طور مشتاقانه دنبال شود و همه اعضا نسبت به آنها متعهد باشند. همچنین لازم است که فرهنگ در هر شرایطی قوی باشد یعنی ارزشهای فرهنگ، متناسب با تعهدات و استراتژیها و هدفهای سازمان در جهت افزایش اثربخشی باشد.



نمودار شماره ۲- ارتباط بین فرهنگ و اثربخشی سازمان

بنابر این اگر ارزشهای فرهنگی یک جامعه با ارزشهای فرهنگی سازمان، سازگاری نداشته باشد، اثر فرهنگ بر اثربخشی کم رنگ می‌گردد و یا ممکن است آنچه را که جامعه می‌آموزد با آنچه را که در سازمان یاد می‌گیرد در تناقض باشد، مدیران باید بدانند که این موارد در قدرت فرهنگ و اثر آن تاثیر می‌گذارد.

آن چنان که در نمودار شماره ۲ ملاحظه می‌شود، عدم انطباق بین فرهنگ و هدفها و استراتژیها به کاهش اثربخشی منجر می‌گردد و در این صورت فرهنگ، یک بدهی به شمار می‌آید و در صورت انطباق بالا فرهنگ سازمان، یک دارایی و سرمایه بوده، موجبات افزایش اثربخشی را فراهم می‌کند.

### نظام تعهد بالا - عملکرد بالا ۳۰

یکی از نتایج فرهنگ قوی، تعهد زیاد کارکنان نسبت به مسئولیتها

هر چه فرهنگ، قویتر باشد، در نتیجه بیشتر کارکنان از هدفهای سازمانی آشنایی بیشتری دارند، ارزشهای فرهنگی سازمان را قبول دارند و نسبت به آنها احساس مسؤلیت و تعهد می‌کنند. در چنین وضعیتی رضایت کارکنان افزایش می‌یابد و رضایت کارکنان با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و علاقه کارکنان منجر شده، در عملکرد سازمانی و اثربخشی آن تاثیر می‌گذارد.

مورد دیگر که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، محیط اجتماعی است. محیط اجتماعی بر اثر فرهنگ و همچنین قدرت آن تاثیر می‌گذارد زیرا افرادی که وارد سازمان می‌شوند، حداقل بیست سال سابقه القای فرهنگ جامعه را دارند و با ویژگیهای آن، وارد سازمان می‌شوند. ممکن است فرهنگ جامعه با فرهنگ سازمان سازگاری لازم را نداشته باشد. بنا بر این بدیهی است که

و وظایف خود است. این گونه تعهد یکی از عوامل مهم در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی و اثربخشی سازمانی است.

مطالعات Oushi خاطر نشان می‌کند که یک مکانیزم اساسی کنترل و افزایش بهره‌وری در شرکت‌های ژاپنی در ارزشهای مشترک و تعهد به ارزشها نهفته است.<sup>۳۱</sup> همچنین بسیاری از شرکتها هستند که با استفاده از نظام تعهد زیاد و عملکرد خوب توانسته‌اند به مزیت‌های رقابتی دست یابند به گونه‌ای که به تحولات چشمگیر در صنعت مربوطه منجر شود.<sup>۳۲</sup>

در جهت ایجاد چنین سیستمی ارزشهای فرهنگ مهمترین عامل است. در این نظام، نیروی کار در هر سطحی به عنوان یک یار خلاق و پر مایه و کاردان به شمار می‌آید. کارکنان در کارشان به‌طور مداوم کوشش می‌کنند که روشهای بهتری را بیابند و کیفیت را در انجام کار در نظر داشته باشند؛ آنها همیشه در حال جستجو هستند و مسؤولیت پذیرند.

نقش مدیران در چنین نظامی بسیار حساس و تعیین کننده است. در واقع، ارزشهای فرهنگ در ابتدا باید تعهد زیاد مدیران و رهبران سازمان را مورد توجه قرار دهد و آنها خودشان نسبت به رسالتها و هدفهای مهم سازمان متعهد باشند و سپس بتوانند این ارزش مهم را در کل سازمان گسترش دهند. در واقع، مدیران باید نگهبان و حافظ این دید و تصور باشند.<sup>۳۳</sup> آنها باید از بلوغ فکری برخوردار بوده، با اسوه بودن در عملکرد و رفتار، موجبات تغییرات مطلوب را در کارکنان فراهم کنند. در چنین صورتی نظام تعهد زیاد به عملکرد بهتر کارکنان منجر می‌شود و اگر تعهد زیاد در دست مدیر قوی قرار نگیرد و اگر رهبر و مدیریت سازمان از شایستگی و توانایی لازم برخوردار نباشد، تعهد زیاد کارکنان اثر مثبت در عملکرد سازمان نمی‌گذارد یعنی مدیر قوی باید تعهد زیاد را در جهت اثربخشی بیشتر سوق دهد.

مدیران و رهبران سازمان می‌توانند در جهت ایجاد ارزشهای فرهنگی مؤثر که متعهدانه از طرف اعضا دنبال شود، کوشش کنند. یک مطالعه و تحقیق از ۳۰۵ مدیر ارشد در شرکتهای صنعتی نشان داد که آنها به نقش رهبران در شکل‌دهی فرهنگ شرکت اهمیت زیادی قائل هستند و ۹۷ درصد آنها توافق داشته‌اند که ارزشها و اعتقادات قوی شرکت که کارکنان و مدیران با آن زندگی می‌کنند، برای موفقیت شرکت بسیار مهم است و ۹۴ درصد آنها توافق داشته‌اند که ارزشهای شرکت به وسیله مدیریت کل شکل

می‌گیرد.<sup>۳۴</sup>

بنا بر این مدیران فقط از فرهنگ پیروی نمی‌کنند، بلکه یکی از نقشهای مدیران سازمانها، وضع ارزشهای فرهنگی مناسب است. در واقع آنها فرهنگ سازی می‌کنند<sup>۳۵</sup> و این نقش امروزه با توجه به اهمیت انسانها در رویارویی با تغییرات محیطی از مهمترین نقشهای رهبران سازمانهاست. آنها باید بتوانند ارزشهای فرهنگی را اداره کنند. یکی از موضوعات مهم تغییر در سازمان، تغییر نگرشها و ارزشهای افراد و ایجاد هنجارهای رفتاری مناسب تر است.<sup>۳۶</sup> اگر کارکنان این احساس و ادراک را داشته‌اند که مدیران می‌توانند برای آنها اسوه باشند، به آسانی تغییرات لازم صورت می‌گیرد.

در پایان برای حسن ختام آیه‌ای از قرآن کریم سوره احزاب، آیه ۲۱ می‌آوریم که: لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ.

آری مدیران و رهبران باید از بهترین افراد باشند و رفتار و ارزشهای آنها باید اسوه‌ای نیکو برای افرادی که نقش مربی را در برابر آنان دارند، باشد تا بتوانند بر ارزشهای افراد و تعهد آنها تاثیر بگذارند و موجبات رشد و تعالی آنان را فراهم کنند.

#### پانویس‌ها

1 - Stephen p. Robbins, Management, Third Edition, Prentice-Hall International Edition, 1991. P. 71.

2 - Richard M. Morris, Effective organizational culture is key to a Company long - term success, Industrial management , march / April, 1992 P. 28.

3 - George.G. Gordon, Industry Determinants of organizational culture, Academy of management Review, 1991, vol 16, no. 2, P. 396 - 415.

4 - Edgar H. Schein, Coming to a New A Wareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, Winter, 1984, PP. 3 - 16.

برای مطالعه بیشتر در مورد نظرات ادگار شاین به کتاب زیر مراجعه شود.

Edgar H. schein Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 1985.

5 - Willams, Dobson, walter Changing Culture, Institute of Personnel Management, 1989, P. 11.

6 - Arthur, Sharplin Strategic Management, New York, Mc -

- 25 - Guy s. Saffold, **Op. Cit.**, P. 546 - 558.
- 26 - George G. Gordon, **Op. Cit.**, P. 785.
- 27 - Vijay Sathe, "**Some Action Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to action**," Organizational Dynamics Autumn, 1983, P. 6.
- 28 - Vijay Sathe, **Op. Cit.**, P. 10.
- 29 - Yoash Wiener, **Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance**, Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, No. 4, P. 536.
- 30 - High - Performance, High - Commitment System.
- 31 - Gary Dessler, **Op. Cit.**, P. 364.
- 32 - John J. Sherwood, **Creating Work Cultures with Competitive Advantage**, Organizational Dynamics, Winter 1988, P. 5 - 27.
- 33 - John J. Sherwood, **Op. Cit.**, P. 5 - 27.
- 34 - Gary Dessler, **Op. Cit.**, P. 360.
- 35 - Gareth Morgan, Images of Organization, Sage Publication inc, Thirteenth Printing 1991, P. 128 - 33.
- 36 - Allan williams, Paul Dobson, Mike Walter, **Op. Cit.**, P. 72.
- Graw - Hill, 1985, P. 102.
- 7 - Stephen p. Robbins, **Organizational Behavior**, Fifth Edition, 1991, Prentice - Hall , P. 572.
- 8 - W. Jack Duncan, **Organizational Culture**, Academy of Management Executive 3 (1989), PP. 229 - 36.
- 9 - George G. Gordon, **Predicting Corporate, Performance from Organizational Culture**, Journal of Management Studies, 29: 6 November 1992, P. 784.
- 10 - Deal & Kennedy, **Corporate Cultures** Addison Wesley Publishing Company Inc. First Edition P. 21.
- 11 - Stephen P - Robbins, **Management**, P. 75.
- 12 - Stephen P. Robbins **Organization Theory: Structure Design & Application**, Second Edition, 1987, P. 359.
- 13 - George G. Gordon, **Op. Cit.**, P. 785.
- 14 - Bernard Arogyaswamy and Charles M. Byles, "**Organizational Culture: Internal and External Fits**" Journal of Management 13 (1987), PP. 647 - 59.
- 15 - Stephen p. Robbins, **Op. Cit.**, P. 362.
- 16 - Deal & Kennedy, **Op. Cit.**, P. 15 - 16.
- 17 - Gary Dessler, **Organization Theory**, Second Edition, Prentice - Hall, 1986, P. 362.
- 18 - Peters & Waterman, **In Search of Excellence**, New-York, Harper & Row, 1982, P. 75.
- 19 - Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, **Management of Organizational Behavior**, Prentice - Hall, 1983, P. 118.
- 20 - Alan I. Wilkins and William G. Ouchi, **Efficient Cultures: Exploring The Relationship between Culture and Organizational Performance**, Administrative Science Quarterly, 28 (1983): 468 - 81.
- 21 - George G. Gordon , **Op. Cit.**, P. 794.
- 22 - Akin G. & Hoplain, **Finding the Culture of Productivity** Organizational Dynamics, 7 (1986), P. 19 - 32.
- 23 - Guy. s. Saffold, III **Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture**, Academy of Management Review, 1988, vol, 13, No. 4, P. 540 - 558.
- 24 - Guy s. Saffold, III, **Op. Cit.**, P. 546 - 558.