



# فرهنگ سازمانی

## مفاهیم، الگوها، ابزارها

تألیف:

دکتر امید مهدیه

(عضو هیأت علمی دانشگاه زنجان)

۱۳۹۳



## فهرست مطالب

---

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| پیشگفتار نویسنده .....                   | ۷  |
| ۱- مقدمه .....                           | ۹  |
| ۲- پیدایش و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی ..... | ۱۱ |
| ۳- تعریف فرهنگ سازمانی .....             | ۱۴ |
| ۴- سطوح فرهنگ سازمانی .....              | ۱۹ |
| ۴-۱- سطح اول: مصنوعات و ساخته‌ها .....   | ۲۰ |
| ۴-۲- سطح دوم: ارزش‌ها و باورها .....     | ۲۰ |
| ۴-۳- سطح سوم: مفروضات بنیادین .....      | ۲۱ |
| ۵- ویژگی‌های فرهنگ سازمانی .....         | ۲۳ |
| ۵-۱- دیدگاه شاین .....                   | ۲۴ |
| ۵-۲- دیدگاه رابینز .....                 | ۲۵ |
| ۵-۳- دیدگاه تایرنی .....                 | ۲۷ |
| ۵-۴- دیدگاه دوبرین .....                 | ۲۷ |
| ۵-۵- دیدگاه گرینبرگ و بارون .....        | ۲۸ |
| ۵-۶- دیدگاه دِیترت و همکاران .....       | ۲۹ |
| ۵-۷- دیدگاه هریس و هارتمن .....          | ۲۹ |
| ۵-۸- دیدگاه لوتانز .....                 | ۳۱ |
| ۶- گونه‌های فرهنگ سازمانی .....          | ۳۲ |
| ۶-۱- طبقه‌بندی هریسون .....              | ۳۲ |

- ۲-۶- طبقه‌بندی هندی ..... ۳۳
- ۱- فرهنگ قدرت ..... ۳۳
- ۲- فرهنگ نقش ..... ۳۴
- ۳- فرهنگ وظیفه ..... ۳۵
- ۴- فرهنگ فرد ..... ۳۵
- ۳-۶- طبقه‌بندی دیل و کندی ..... ۳۶
- ۱- فرهنگ تهاجمی ..... ۳۶
- ۲- فرهنگ تلاش و تفریح ..... ۳۷
- ۳- فرهنگ آینده‌نگر ..... ۳۷
- ۴- فرهنگ فرایندمحور ..... ۳۸
- ۴-۶- طبقه‌بندی گافی و جونز ..... ۳۸
- ۱- فرهنگ شبکه‌ای ..... ۳۸
- ۲- فرهنگ مادی‌گرا ..... ۳۹
- ۳- فرهنگ از هم گسیخته ..... ۳۹
- ۴- فرهنگ اشتراکی ..... ۳۹
- ۵-۶- طبقه‌بندی کوپین و مک‌گراس ..... ۴۰
- ۶-۶- طبقه‌بندی فیزی ..... ۴۱
- ۱- فرهنگ نقش‌مدار ..... ۴۱
- ۲- فرهنگ توفیق‌مدار ..... ۴۲
- ۳- فرهنگ قدرت‌مدار ..... ۴۲
- ۴- فرهنگ حمایت‌مدار ..... ۴۲
- ۷-۶- طبقه‌بندی سانی فیلد ..... ۴۲
- ۱- فرهنگ آکادمیک (علمی/مکتب) ..... ۴۳

- ۲- فرهنگ باشگاهی ..... ۴۳
- ۳- فرهنگ تیمی ..... ۴۳
- ۴- فرهنگ تدافعی (دژ نظامی) ..... ۴۴
- ۸-۶- طبقه‌بندی دنیسون ..... ۴۴
- ۱- فرهنگ انطباق‌پذیری ..... ۴۴
- ۲- فرهنگ رسالتی (مأموریتی) ..... ۴۵
- ۳- فرهنگ مشارکتی ..... ۴۵
- ۴- فرهنگ ثبات رویه (سازگاری) ..... ۴۶
- ۹-۶- طبقه‌بندی کمرون و کوبین ..... ۴۷
- ۱- فرهنگ مشارکتی (گروهی/قبیله‌ای) ..... ۴۷
- ۲- فرهنگ ادهوکراسی ..... ۴۸
- ۳- فرهنگ سلسله‌مراتبی ..... ۴۸
- ۴- فرهنگ بازارمحور ..... ۴۸
- ۱۰-۶- جمع‌بندی گونه‌های فرهنگ سازمانی ..... ۴۹
- ۷- الگوهای فرهنگ سازمانی ..... ۴۹
- ۱-۷- دیدگاه اوچی ..... ۵۰
- ۲-۷- دیدگاه پیترز و واترمن ..... ۵۱
- ۳-۷- دیدگاه هافستد ..... ۵۳
- ۱- فرایندگرا در مقابل نتیجه‌گرا ..... ۵۳
- ۲- کارمندمحور در مقابل کارمحور ..... ۵۳
- ۳- سطحی در مقابل حرفه‌ای ..... ۵۴
- ۴- سیستم باز در مقابل سیستم بسته ..... ۵۴
- ۵- کنترل ضعیف در مقابل کنترل شدید ..... ۵۵
- ۶- هنجاری در مقابل عمل‌گرایی ..... ۵۵

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ۵۶ | ۸- رابطه فرهنگ سازمانی و ارتباطات.....                    |
| ۵۹ | ۹- رابطه فرهنگ سازمانی و تعارض.....                       |
| ۵۹ | ۱۰- رابطه فرهنگ سازمانی و عملکرد.....                     |
| ۶۷ | فهرست منابع.....                                          |
| ۷۷ | پیوست.....                                                |
| ۷۷ | پیوست ۱: پرسشنامه فرهنگ سازمانی کمرون و کویین (۲۰۰۶)..... |
| ۸۰ | پیوست ۲: پرسشنامه فرهنگ سازمانی دنیسون (۱۹۹۰).....        |

## پیشگفتار نویسنده

در سال‌های اخیر شاهد رشد چشمگیر ترجمه و تألیف کتب دانشگاهی بوده‌ایم. گسترده‌گی مطالب در یک زمینه خاص و ضرورت توجه به آنها باعث می‌شود که حجم این کتب در بسیاری از موارد به شدت افزایش یابد، در حالی که اساتید و دانشجویان محترم به ندرت فرصت کافی برای استفاده از تمام مطالب آنها را دارند. این امر به علاوه افزایش هزینه‌ها، منجر به ایجاد روند جدیدی در عرصه چاپ و نشر کتاب و توجه بیشتر به چاپ کتاب‌های کم حجم و کوچک گردیده است. سهولت حمل و نقل، ذکر مفاهیم اساسی و نپرداختن به جزئیات بی‌مورد، افزایش سرعت مطالعه، و قیمت مناسب از مهمترین مزیت این کتاب‌ها است. کتابی که پیش‌رو دارید با توجه به مطالب فوق تهیه گردیده و به مفاهیم اساسی در زمینه فرهنگ سازمانی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف پرداخته است. در پایان دو پرسشنامه معتبر فرهنگ سازمانی آورده شده که امیدوارم برای انجام پژوهش در این زمینه مفید واقع شوند.

بر خود واجب می‌دانم از زحمات تمامی افرادی که در فرایندهای مختلف چاپ و نشر این کتاب نقشی بر عهده داشته‌اند، از صمیم قلب تشکر کنم. همدلی و استقبال صمیمانه جناب آقای مهربان، مدیریت محترم مؤسسه کتاب مهربان نشر، از ایده‌های جدید در این زمینه و زحمات و پیگیری‌های کارکنان مؤسسه جهت هماهنگی امور قابل تقدیر است. بی‌تردید علی‌رغم دقت فراوانی که در روند آماده‌سازی کتاب مبذول گشته، حاصل کار عاری از اشتباه و خطا نبوده و پیشنهادات ارزنده شما قطعاً می‌تواند در ویرایش‌های آتی مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهادهای و انتقادهای خوانندگان محترم بطور مسلم می‌تواند موجبات خشنودی

نویسنده را فراهم آورد و وی را در بهبود کیفیت اثر یاری نماید. مزید امتنان خواهد بود  
پیام‌های خود را از طریق پست الکترونیک زیر ارسال فرمایید.

و من الله توفیق

امیدمهدیه

(omidmahdiah@gmail.com)

## ۱- مقدمه

با وجود این که سابقه مطالعات فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> بیش از چند دهه نیست، اما تحقیقات روز افزون، تأثیر فرهنگ سازمانی را بر رفتار کارکنان و نظام‌های گوناگون اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی حاکم بر سازمان‌ها نشان می‌دهد (Fincham and Rhodes, 1999). گرچه این مطالعات در اوایل دهه ۱۹۷۰ آغاز شد ولی تا قبل از سال ۱۹۸۰، فرهنگ دقیقاً مورد بررسی موشکافانه قرار نگرفته بود و قابل توجه‌ترین مطالعات را «شاین» در سال ۱۹۸۰ انجام داد (Hatch, 1993). در سال ۱۹۸۳ نیز چندین مقاله در زمینه فرهنگ سازمانی منتشر شد. برخی معتقد بودند فرهنگ سازمانی اهمیت چندانی در حوزه تحقیقات سازمانی نخواهد داشت، و گروهی دیگر نظری مخالف داشتند (Ouchi & Wilkins, 1985).

نظریه پردازان در دهه اخیر به اهمیت و نقش فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان تأکید بسیار داشته‌اند. برخی از این صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی یا بطور عام جنبه انسانی سازمان را به عنوان کوششی تلقی می‌کنند که جنبه‌های گوناگون مطالعات محققان سازمان و مدیریت در گذشته را به روش‌های جدید ارائه می‌دهد؛ آنها کوشش‌های انجام شده پیرامون روابط انسانی، مدیریت بر مبنای هدف، ساختار سازمانی، راهبردهای سازمانی و توجه به گروه‌های کاری و گروه‌های سازمانی را به عنوان جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی و به منظور بهبود عملکرد و کیفیت کار، معرفی می‌نمایند. از آنجایی که در حال حاضر بهبود

---

1. Organizational Culture