

به نام خدا

## پرسشنامه فرهنگ سازمانی ادگار شاین:

مولفه های پرسشنامه و سوالات مربوط به هر مولفه:

این پرسشنامه به منظور سنجش سطح فرهنگ سازمانی طراحی شده است. این پرسشنامه محقق ساخته بوده و برحسب مدل ادگار شاین طراحی شده و دارای ۲۱ سوال می باشد با توجه به مدل شاین:

الف) سازگاری بیرونی (سطحی): شامل رسالت و استراتژی، اهداف، ابزار و نظام های کنترل است.

سوالات ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶

ب) انسجام درونی (عمقی): شامل زبان مشترک، تعریف مرز گروه، پاداش و تنبیه ها، جایگاه و روابط قدرت هستند.

سوالات: ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶

ردیف سوالات خیلی زیاد زیاد متوسط کم خیلی کم

۱ تا چه اندازه برای خلق افکار نو و ارائه پیشنهادات مفرصتهای مناسب در اختیارتان قرار می گیرد؟

۲ تا چه اندازه عقاید نو، نوآوری، خلاقیت و ریسک پذیری (قبول خطر کردن) در این سازمان مورد توجه قرار می گیرد؟

۳ تا چه حد برای نوآوری و ابتکار عمل و خطر پذیری فرصت مناسب داده می شود؟

- ۴ تا چه اندازه همکاران از موقعیت های دشوار استقبال می کنند؟
- ۵ مدیر تا چه اندازه به حفظ وضع موجود تاکید دارد؟
- ۶ مدیر تا چه اندازه به حفظ وضع موجود و ثبات سازمان توجه داد نه به رشد؟
- ۷ مدیر تا چه اندازه در سازمان به ثبات تاکید دارد؟
- ۸ مدیر تا چه حد به نتایج کارها توجه می کند؟
- ۹ تا چه اندازه بازده، رده آورد در سازمان موزد تاکید است؟
- ۱۰ تا چه اندازه در سازمان به تکنیکها و فرآیندهای دستیابی به اهداف توجه می شود نه به نتایج کارها؟
- ۱۱ مدیر تا چه اندازه به کارکنان توجه می کند؟
- ۱۲ تا چه اندازه کارکنان در سازمان مود توجه واقع می شوند؟
- ۱۳ تا چه اندازه مدیر درباره نتایج کارها و تصمیم گیری به افراد ( کارکنان) توجه می نماید؟
- ۱۴ در سازمان تا چه اندازه کارها به صورت گروهی ( تیمی) انجام می شود؟
- ۱۵ در سازمان تا چه حد تاکید بر کار گروهی می باشد؟
- ۱۶ در سازمان مدیر کارها را به گونه ای سازمان دهی می کند که فعالیتها به وسیله گروه انجام می شود/
- ۱۷ تا چه اندازه افراد خودشان روحیه رقابت جویی، سرکشی و جسارت دارند؟
- ۱۸ در سازمان تا چه اندازه همکاران روحیه تکاپوی، جسارت، تحمل طلبی، سرکشی دارند؟
- ۱۹ تا چه اندازه کارکنان می توانند مسائل (مشکلات) را به صورت دقیق تجزیه و تحلیل کنند و امور به صورت دقیق بپردازند؟
- ۲۰ تا چه اندازه همکاران می توانند به مسائل به صورت دقیق توجه کرده و به جزئیات امور بپردازند؟
- ۲۱ تا چه اندازه همکاران مسائل را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند؟

## • مقیاس پرسشنامه

نمره گذاری پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه ای لیکرت انجام شده است. به این ترتیب که:

نمره گذاری پرسشنامه براساس طیف 5 درجه ای لیکرت انجام شده است.

گزینه خیلی کم کم متوسط زیاد خیلی زیاد  
امتیاز 1 2 3 4 5

### تحلیل بر اساس میزان نمره پرسشنامه

بر اساس این روش از تحلیل شما نمره‌های به دست آمده را جمع کرده و سپس بر اساس جدول زیر قضاوت کنید.

توجه داشته باشید میزان امتیاز های زیر برای یک پرسشنامه است در صورتی که به طور مثال شما ۱۰ پرسشنامه داشته باشید باید امتیاز های زیر را ضربدر ۱۰ کنید

مثال: حد پایین نمرات پرسشنامه به طریق زیر بدست آمده است

تعداد سوالات پرسشنامه \* ۱ = حد پایین نمره

حد پایین نمره

حد متوسط نمرات

حد بالای نمرات

۲۱

۶۳

۱۰۵

- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۲۱ تا ۴۲ باشد، میزان فرهنگ سازمانی در این جامعه ضعیف می باشد.
- در صورتی که نمرات پرسشنامه بین ۴۲ تا ۶۳ باشد، میزان فرهنگ سازمانی در سطح متوسطی می باشد.
- در صورتی که نمرات بالای ۶۳ باشد، میزان فرهنگ سازمانی بسیار خوب می باشد.

### روایی و پایایی پرسشنامه

قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می‌گیرد یعنی اینکه ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد.

پایایی این پرسشنامه با آزمون آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار spss بدست آمده است که به طبق زیر می باشد.

نام متغیر

میزان آلفای کرونباخ

فرهنگ سازمانی

۰/۸۷

روایی:

روایی پرسشنامه در پژوهش اعرابی، رحیم زاده تایید شده است.

در مطالعه مربوط به الگوهای فرهنگ سازمانی، مشخص می‌شود که تعدادی از آنها قادرند مشابه الگوی ((گردن)) به بررسی و توصیف فرهنگ سازمانی بپردازند. ولی برخی دیگر، متفاوت از الگوی ((گردن)) فرهنگ سازمانی را بررسی و توصیف کرده‌اند. در این پژوهش چهارده الگو مورد مطالعه قرار گرفته است.

- الگوی هفتگانه گردن: در این تحقیق فرهنگ سازمانی با عناصر و مولفه‌های هفتگانه فرهنگ سازمانی الگوی ((گردن)) مورد بررسی قرار گرفته است ( رجوع شوب به ۱۹۹۸ ، Gordon)
  - الگوی استیفن پی رابینز: رابینز در تبیین فرهنگ سازمانی معتقد است که فرهنگ سازمانی سیستمی است که تعضای سازمان نسبت به آن سیستم درک و استنباط مشترک دارند. این سیستم از مجموعه‌ای از ویژگی‌های اصلی تشکیل شده که سازمان برای آنها ارزش قائل است (رابینز ۱۳۷۸: ۱۰۶۰).
- به طور خلاصه می‌توان گفت مبنای علمی دو الگوی فرهنگ سازمانی مذکور (گردن و رابینز) ریشه در علوم رفتاری هم چون روانشناسی و جامعه‌شناسی دارد. آنان تحقیقات و مطالعات خود را روی رفتار انسان و سیستم‌های اجتماعی (سازمان‌ها) و یا هر دو بنا نهاده و الگوهایی را بر حسب این دو دیدگاه و ترکیبی از آن‌ها ارائه کرده‌اند.

به طور کلی، جامعه‌شناسی آن و رفتار سازمانی، روانشناسی آن است.

تئوری متقابل- در تحقیق سازمان روشی جدید به نام تئوری متقابل ارائه شده است. در تحقیقات و مطالعات سازمان و درس‌های مدیریت به یکی از دو جنبه تئوری سازمان یا رفتار سازمانی توجه می‌شود. ولی در بحث تئوری متقابل در مورد یکپارچگی سطوح خرد و کلان بحث می‌شود (دفت، ۵۲: ۱۳۸۰).

این تحقیق با الگوی انتخاب شده گردن برای بررسی فرهنگ سازمانی ، با تعاریف  
ثوری سازمان و رفتار سازمانی از تئوری متقابل تاثیر پذیرفته است.

- الگوی دوریس و میلر: یکی از عوامل مهم در شکل گیری فرهنگ سازمانی ،  
ویژگی های شخصیتی مدیران حاکم بر سازمان ها است. کتزدووریس و میلر  
در بررسی انواع فرهنگ های سازمانی ، الگویی از انواع فرهنگ سازمانی را در  
قالب شخصیت مدیران عنوان نموده اند. این دو نفر پنج نوع شخصیت به  
سازمان ها نسبت داده اند(طوسی ، ۷۶-۱۳۷۲:۸۳).
- الگوی هاروی و براون: الگویی که از سوی دونالد هاروی و دونالد براون ارائه  
گردیده است ، نیز قدرت و اقتدار و یا ضعف و سستی فرهنگ سازمانی را بر  
حسب دو معیار بسیار مهم تعیین می کند. بر حسب دو معیار بسیار مهم  
تعیین می کند. بر حسب این دیدگاه با ماتریس حاصل از کنار هم قرار دادن  
دو معیار تعداد اعضای متعهد به ارزش ها و هنجارها و میزان تعهد اعضا به  
باورها و ارزش ها می توان به انواع فرهنگ سازمانی دست  
یافت(مشبکی،۱۳۷۷:۱۴۴۴)
- الگوی لیت وین و استرنیگر: در مطالعه ای که توسط دو تن از محققین به  
نام های لیت وین و استرنیگر در خصوص فرهنگ سازمانی انجام شد ۹ عامل  
به عنوان مهمترین مولفه های فرهنگ سازمانی مطرح شده است . آنها پس  
از تدوین الگو ، از طریق پرسشنامه نگرش کارکنان را درباره عناصر مورد  
بررسی اخذ نموده ان ها را ارزیابی و س از تدوین الگو ، از طریق پرسشنامه  
نگرش کارکنان را درباره عناصر مورد بررسی اخذ نموده انها را ارزیابی و تفسیر  
کرده و با توجه به نتایج حاصل از آن ، در مورد فرهنگ سازمان قضاوت می  
کرده اند( زارعی متین، ۷۴ :۱۳۷۴).
- الگوی استانلی دیویس:یکی دیگر از تقسیم بندی های متداول فرهنگ  
سازمان الگویی است که استانلی دیویس ارائه نموده است . او فرهنگ  
سازمانی را در دو ویژگی فرهنگ مکانیکی و فرهنگ ارگانیکی می بیند )  
استانلی،۲۹ ۹:۱۳۷۳).

• الگوی هریسون و هندی: هریسون و هندی سازمانها را بر حسب چهار نوع فرهنگ سازمانی طبقه بندی کرده اند (فخیمی، ۵۱۰: ۱۳۷۹-۵۰۷)

الف- فرهنگ قدرت: سازمان های با این نوع فرهنگ ، دارا یک هسته مرکزی قدرت می باشند . مرکز قدرت، کنترل خود را بر دیگران از طریق یک گروه از افراد کلیدی سازمان اعمال می کند.

ب- فرهنگ نقش: فرهنگ نقش خصوصیات مشترکی با بوروکراسی دارد و بر اساس منطق و عقلانیت عمل می کند . در این گونه سازمان ها نقش اولویتی بیش از فردی که آن وظایف را انجام می دهند، دارد.

ج- فرهنگ وظیفه: فرهنگ وظیفه دارای منبع قدرتی به آن گونه که در بحث سلسه مراتب سازمانی تعریف شده نمی باشد . بلکه بیشتر برایه تخصص استوار است.

د- فرهنگ شخصی: در این نوع فرهنگ، فرد در درجه اول اولویت قرار دارد و سازمان وسیله ای است که خدمات مورد علاقه افراد را ارائه می دهد.

• الگوی جفری سونی فیل: این پژوهشگر داشگاه اموری از نتایج تحقیقات خود، سازمان های کنونی را بر حسب دارا بودن چهار نوع فرهنگ طبقه بندی نموده است. (رابینز، ۱۰۶۳: ۱۰۶۰-۱۳۷۸).

• الگوی پیترز و واترمن: هشت عنصری که این دو دانشمند در این الگو بیان داشته اند به عنوان رمز موفقیت و عامل اثر بخشی مدیران در سازمان های موفق شناخته اند ( شریف زاده و کاظمی، ۱۳۱: ۱۳۷۷).

• الگوی گردن، تیز و هالفهیل: این الگو متشکل از ۱۰ عنصر و مولفه است و محققین با استفاده از آن و از طریق پرسشنامه ، نگرش کارکنان سازمان را نسبت به آن عناصر فرهنگی مورد بررسی قرار داده اند. با قرار دادن هر کدام از عناصر روی محوری از کم تا زیاد و با بررسی و تحلیل نتایج، توانسته اند،

تصویری از فرهنگ سازمان به دست آورند. این عناصر شامل ابعاد رفتاری و ساختاری می باشند.(زارعی متین، ۴۳: ۱۳۷۴)

- الگوی ریچارد دفت: میان استراتژی سازمان ها و محیط خارجی و فرهنگ سازمانی رابطه وجود دارد . این الگو این رابطه نشان داده شده است.(دفت، ۶۴۸ : ۱۳۸۰- ۶۴۴)

- الگوی هافستد:گیرت هافستد، روانشناس اجتماعی، در اوایل دهه ۱۹۷۰ به اتفاق همکارانش به یک تحقیق گسترده در زمینه مباحث فرهنگی دست زد. آنها با توزیع ۱۱۶۰۰۰ پرسشنامه به ۲۰ زبان در میان کارکنان شرکت IBM در ۷۰ کشور جهان، بزرگترین تحقیق را در نوع خود انجام داده اند( رحمان سرشت، ۲۵۰: ۱۳۷۷- ۲۴۷).

- الگوی مبتنی بر ارزش های اسلامی: الگوی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش های اسلامی در محیط کار و نقش ان بر رضایت شغلی، در سال ۱۳۷۴ توسط یکی از دانشجویان مقطع دکترا تبیین گردیده است. در این پژوهش ۲۶ مولفه فرهنگ سازمانی نسبت داده شده است که تمامی آن ها مربوط به بعد رفتاری کارکنان و اعضای سازمان می باشد. محقق این دست عوامل را از مطالعه کتب دینی و جهان بینی توحید و سیره ائمه اطهار و به کمک نظرات استادان علوم دینی و حوزه های علمیه، اساتید دانشگاه ها و مدیران عالی سازمان ها و از طریق پرسشنامه تهیه نموده است.(زارعی متین، ۱۴۳: ۱۳۷۴).

- الگوی ادگار شاین: برای درک بهتر مفهوم فرهنگ دو فرضیه اساسی انسجام درونی و تطابق بیرونی به ما کمک می کند. این موضوعی است که اولین بار د روانشناس به نام های کلاک هولن. و استرودیک مطرح کرده اند. پژوهشگران و اندیشمندان علم مدیریت در مطالعات و تحقیقات از این فرضیات که در واقع ابعاد کلیدی فرهنگ هستند، استفاده می کنند. آقای ادگار شاین برای فرهنگ سازمانی با توجه به دو فرضیه مذکور ( انسجام درونی و تطابق بیرونی)



## الگویی در ۶ بعد ارائه نموده که ابعاد ان عبارتند از:

رابطه با طبیعت، فعالیت انسان، ماهیت انسان، رابطه با مردم، حقیقت و واقعیت. (شنايدر و بارسو، ۵۲، ۱۳۷۹-۵۰)

- مصنوعات بشر ساز ( در سطح ظاهری) ۲- ارزش ها و هنجارهای رفتاری ( در سطح میانی) ۳- باورها و پیش فرض ها ( در هسته مدل).
- باورها و پیش فرض ها: هسته فرهنگ یک سازمان باورها و پیش فرض ا هستند. پیش فرض ها به آنچه که اعضای سازمان واقعیت می پندارند و نحوه درک اندیشیدن و احساس آنها را تحت تاثیر قرار می دهد، اشاره کند. پیش قرض ها به طور کلی امور مسلم فرض می شوند که تا حد زیادی از حوزه خود آگاهی افراد دور هستند و می توان ان را به حقیقت غیر قابل سوال که جای هیچ گونه بحث و جدل ندارد و به صورت واقعیت است در نظر گرفت.

دیدگاه کلاسیک ها در مورد انسان سازمانی: پیش فرض این دیدگاه مبنی بر انسان اقتصادی بود که کانون تمرکز آن بر ثروت و قدرت و مشوق های اقتصادی بود.

دیدگاه مدرن اولیه: برمبنای عقلانیت ، کنترل و مدیریت بود که انسان ها را حیوانات عقلایی در نظر گرفت.

دیدگاه مدرن: براساس انسان اکولوژیک بود که کانون توجه آن محیط و کنترل بیرونی بود. ( رابطه موجودات با محیط).

دیدگاه نمادین – تفسیری: برمبنای انسان نمادین بود که معنا و تفسیر ، کانو توجه این گروه بود. ( انسان ها سازندگان و کاربران نماد هستند)

دیدگاه پست مردن: بر مبنای انسان زیبا شناس بود که مهمترین پیش فرض آن گروه این بود که تجربه اسان پاره پاره است و کانون توجه آنها بر خلاقیت، آزادی و تنوع بود.

شاین هفت موضوع بحث انگیز را که باید به وسیله هر فرهنگ و در هر دوره تاریخی حل شود مطرح می کند که در تعریف پیش فرض های هسته ای به ما کمک خواهند کرد . این هفت موضوع عبارتند از: ۱- رابطه سازمان ۲- ماهیت فعالیت انسان ۳- ماهیت واقعیت و حقیقت ۴- ماهیت زمان ۵- ماهیت طبیعت انسان ۶- تجانس در برابر تنوع.

این هفت موضوع بحث انگیز را می توان به دو طبقه تقسیم کرد:

الف) سازگاری بیرونی که شامل رسالت و استراتژی، اهداف ابزار و نظام های کنترل است.

ب) انسجام درونی که شامل زبان مشترک ، تعریف مرز گروه ، پاداش و تنبیه ها ، جایگاه و روابط قدرت هستند.

### هنجارها و ارزش ها:

ارزش ها : Values اصول ، اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند که آنچه را که اعضای یک سازمان باید مراقب آن باشند نظیر ، آزادی، دموکراسی ، نسبت و وفاداری را تعریف می کنند . ارزش ها مبنایی را برای قضاوت در مورد آنچه درست است و آنچه غلط شکل می دهند. از ارزش ها به عنوان منشورهای اخلاقی و معنوی یاد می شود.

هنجارها: قواعد نانوشته ای هستند که به اعضای فرهنگ اجازه می دهد آنچه از آنها انتظار می رود بدانند. به عبارت دیگر هنجار نوع رفتاری را که آنها از دیگران

می توانند انتظار داشته باشند نشان می دهد . ولی ارزش ها آنچه که با ارزش هستند تعریف می کند و آنچه را که برای اعضای یک فرهنگ با اهمیت است مشخص می کند. یک مثال برای هنجارهای اجتماعی در آمریکا عبارت است از: زمانی که فیلمی از سینما پخش می شود هیچکس صحبت نمی کند. بر اساس تئوری شاین، اعضای یک فرهنگ، ارزش را حفظ و هنجارهای فرهنگی را رعایت می کنند.

مصنوعات بشرساز: مظاهر هسته فرهنگی هستند که در سطح ظاهری یک فرهنگ قرار دارند مانند گدازه های سردی که بعد از فعال شدن آتشفشان روی سطح زمین باقی می مانند. مصنوعات بشر ساز آثار نمایان و ملموس رفتار متجلی شده در هنجارها و ارزش ها و پیش فرض های فرهنگی اند که به سه طبقه کلی تقسیم می شوند:

الف- مظاهر فیزیکی مثل طرح، دکور، ساختمان، لباس، ظاهر و....

ب- مظاهر رفتاری مثل آیین و رسوم، سنت، پاداش ها و تنبیه ها و....

ج- مظاهر کلامی مثل حکایت، اسطوره ها: افسانه ها ، تعابیر و مقایسه و....

مصنوعات بشر ساز فرهنگ در دسترس ترین عناصر فرهنگ هستند ولی از هسته فرهنگی بسیار دورند که این دوری باعث تغییر نادرست پژوهشگران می شود که بی طرفی فرهنگی را مدنظر قرار می دهند. از منظر مدل شاین، فرهنگ از اعماق پیش فرض های ناآگاهانه ، ارزش ها و هنجارها تا سطح ظاهری که مصنوعات بشرساز قابل مشاهده اند منبعت می شود.

توضیح و تفسیر همراه با مثال:

ادگار شاین معتقد است ، فرهنگ باورهای نهفته ای است که افراد به طور مشترک آموخته اند و رفتارهای روزمره خود را برپایه آن تنظیم می کنند. اگر ماهی زبان داشت و می توانست بگوید آب چیست، اعضای سازمان می توانند بگویند فرهنگ آنان چیست.

ادگار شاین نیز به سان فروید که معتقد بود روان آدمی همچون کوه یخ می ماند، فرهنگ یک سازمان را به کوه یخی تشبیه می کند که شامل سه بخش است. بخش ظاهری یا بیرون آب برداشتی جزئی از فرهنگ است ، مانند بخش خودآگاه روان انسان که بخشی کوچک از روان است. شاین معتقد است بزرگترین خطر برای درک فرهنگ این است که آن را بیش از اندازه در ذهن خود ساده کنیم و فقط تصور کنیم فرهنگ سازمان آن چیزی است که در ظاهر می بینیم. روان کاوان به جلوه های ظاهری انسان (( پرسونا)) می گویند. لغت پرسونا به معنی ماسکی است که در قدیم بازیگران تئاتر برای نشان دادن نقش شان از آن بهره می جستند. آدمی نیز برای ابزار نقش های گوناگون خود در زندگی و اجتماع نیازمند زدن نقاب هایی است و گاه در این راه چنان افراط می شود که خیال می کند تمام وجودش همین نقابهایی است که بر چهره می زند و در اصطلاح با آن نقاب یکی می شود و تا آخر عمرش مسوولیتش در زندگی ، حفظ و مراقب از این نقاب ها است. نقاب جدی بودن، ماسک شایعی است که برخی از مدیران برای پیشبرد اهدافشان در محل کار از آن استفاده می کنند و حتی گاهی در زندگی شخصی خود در جمع خانواده حاضر به برداشتن این نقاب از صورتشان نمی شوند. آنان با این نقاب یکی شده اند.

راه بهتر برای اندیشیدن به فرهنگ این است که آن را در چند (( پرده)) تو در تو تعریف کنیم. دیگر اینکه باید توجه خود را به پرده های پوشیده تر فرهنگ معطوف کنیم. در اینجا باید یادی از فروید و یونگ کرد که معتقد بودند سرنوشت آدمی را لایه های پوشیده و تاریک روان انسان رقم خواهد زد. شاین نیز معتقد است سرنوشت یک سازمان در لایه های پوشیده تر آن تعیین می شود.

می توان گفت این فرهنگ سه پرده به ترتیب از آشکاره نهان می گراید.

### پرده یکم: جلوه های ظاهری

هنگام ورود به یک سازمان اولیه اموری که به چشم می آید همین پرده اول است، اموری از قبیل معماری محل، چیدمان اثاث، حال و هوای محیط و رفتار افراد با یکدیگر و با مشتری از جلوه های ظاهری محسوب می شوند. در پرده اول بی درنگ می توان فهمید هر سازمانی، به شیوه متفاوتی کار می کند. فرض می کنیم شما به عنوان مدیر یک شرکت لیرانی برای الگو گرفتن از یک شرکت پیشرفته چند ملیتی به یکی از نمایندگی های آن در اروپا مراجعه می کنید. ممکن است وضعیت ظاهری شرکت بسیار مجذوبتان کند و بر خلاف فضای داخلی شرکت شما در ایران، خبری از در و دیوار در فضای داخلی ساختمان این شرکت خارجی نیست و در فکرتان خطور می کند بهره وری کارکنان این کمپانی و روابط خوب، باز و صمیمی که با یکدیگر دارند و انجام کارای موفق تیمی آن ها و مشتری مداری فوق العاده ان ها به دلیل صورت ظاهری سازمان است. اما هشدار تنها چیزی که تا کنون بر شما آشکار شده جلوه های ظاهری است. باید بتوانید با اندرونی ها گفت و گو و از آنها درباره چیزهایی که دیده و حس کرده اید پرس و جو کنید. این شما را به پرده دوم فرهنگ راهنمایی می کند.

### پرده دوم: ارزش های مورد حمایت

حال تصور کنید شما به عنوان مدیر فوق، به تازگی خواستار اعمال تغییراتی در سازمانتان جهت ایجاد بهره وری بیشتر در کارکنانتان برآمدید، آیا آنچه از روی ظواهر سازمان و الگوهای رفتاری افراد در مثال بالا فرا گرفته اید کافی است یا هنوز باید بکاوید؟ کاوش بیشتر یعنی پرسش درباره چیزهایی که سازمان برای آنها ارزش قائل است. از جمله چرا آنها چنین می کنند؟ چرا در آن شرکت خارجی خبری

از در و دیوار نیست، این پرسش ها را به ویژه باید درباره آن دسته از جلوه های ظاهری که برای شما معما است یا با انتظارات شما سازگار نیست، در میان آورد. برای رسیدن به این هدف ، می توانید بیاموزید (( ارزش های مورد حمایت)) سازمان است.

کارکنان ممکن است به شما بگویند در آنجا افراد به کار تیمی علاقه داند و بر این باورند که بدون نقد نظر یکدیگر و متقاعد کردن مجریان ، نمی توان تصمیم خوب گرفت. شما ممکن است با خود بیندیشید که ما هم در ایران دوست داریم به مشتری خدمت کنیم و به یکدیگر نیز یاری رسانیم، مام کارکنانتان قادر به انجام کار تیمی نیستند و مشتریان شما از خدماتی که به آنها عرضه می شود خشنودی ندارند. ولی عجیب است: می بینید اصول و ارزش های مورد حمایت شرکت شما با آن شرکت خارجی یکی است. می بینید شما نیز مشتریمدار هستید، به کار تیمی علاقه مند هستید، به کیفیت می اندیشید، درست کاری را ارج می نهید حتی برای برقراری نظم در سازمانتان و نشان دادن آن به مشتریان ، کارکنان از لباس یک فرم استفاده می کنند. اما کارکنان آن شرکت خارجی از پوشش های دلخواهشان استفاده می کنند. حال موضوع چیست؟ آیا با برداشتن در و دیوار و تغییر در پوشش کارکنان می توان به نتیجه و راندمان کاری آن شرکت خارجی دست یافت؟ اما هنوز زود است. شما با پرده های پوشیده تر این دو بنگاه آشنا نشده اید. کارکنان شما حتی از نظام ترفیع و پاداش شان هم هیچ شکایتی ندارند. توصیه ما به شما این است که تعجیل نکنید و قبل از تخریب در و دیوار شرکت به مسائل عمیق تری که رفتارهای انسان از آن ناشی می شود توجه داشته باشید. به عبارتی خود را گرفتار تله های یکی شدن با رسونا نکنید.

این تضادها گویای آن است که در پس این رفتار ظاهری ، پرده پوشیده تری از ادراک و اندیشه نهفته است که ممکن است با اصول و ارزش های مورد حمایت دو بنگاه همساز باشد ، یا نباشد . اگر می خواهید فرهنگ و در نهایت روح و روان را بفهمید باید رمز پزده سوم را بگشایید.

## • پرده سوم: باورهای مشترک نهفته

برای فهم این پرده اندرونی، باید از منظر زمانی و مکانی به دو شرکت بنگرید. باید ببینید در گذشته باورها، ارزش ها و پندارها پایه گذاران و رهبران اصلی که آنها را با قله پیروزی هدایت کرده اند چه بوده است. سازمان ها را افراد یا گروه های کوچکی راه می اندازند که از ابتدا باورها، ارزش ها و پندارهای خود را به کسانی که استخدام می کنند، می قبولانند. اگر ارزش ها و پندارهای مورد قبول پایه گذاران، با آنچه محیط اجازه می دهد یا تحمل می کند، همسو نباشد سازمان زمین می خورد و هیچ گاه فرهنگی پیدا نمی کند. به سخن دیگر جوهر فرهنگ، همین ارزش ها عقاید و باورهایی است که افراد در حین فتح پی در پی قله های موفقیت، دوش به دوش هم می آموزند و آن ها را به عنوان محکمت می پذیرند. مهم است این نکته یادمان باشد که خالق این عقاید، ارزش ها و باورها فرآیند با هم آموزی است.

## منابع:

- اعرابی، سید محمد. رحیم زاده، محمود (۱۳۸۶). بررسی فرهنگ سازمانی در گرو صنایع جدید.
- فروزلان، فرزین. فرنیان، کامران (۱۳۹۲). شناخت لایه های فرهنگ سازمانی. روزنامه دنیای اقتصاد- شماره ۳۰۵۰/