

# بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مسئولیت پذیری فردی کارکنان (بر اساس مدل دنیسون)

گردآوری: حسام بختیاری<sup>۱</sup>

www.markazdanesh.ir

## 2-1. مقدمه

در جهان امروز هرگاه از بهره‌وری سازمانی بحث می‌شود مفهوم فرهنگ سازمانی نیز به ذهن راه می‌یابد و صاحب‌نظران می‌کوشند ضرورت توجه به آن را به عنوان یکی از عوامل اثرگذار در سازمان‌ها نشان دهند (زارعی‌متین و همکاران، 1390). با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی، تاثیر به‌سزایی بر رفتار مدیران و کارکنان در تمام سطوح سازمان دارد، بر توانایی شرکت در تغییر جهت‌گیری راهبردی نیز موثر است. باید در نظر داشت، اتخاذ فرهنگ مناسب هنر است و باید به آن هنرمندانه پرداخت. ویژگی و مبانی فرهنگی باید بارور شوند و به باور افراد برسند تا در زندگی فردی و در سطح جامعه و سازمان نمود داشته‌باشند (همان).

فرهنگ سازمانی منبعی برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار است، زیرا برخی فرهنگ‌ها را رقبا به راحتی تقلید می‌کنند. لذا، زمانی که سازمان‌ها از فرهنگ سازمانی خود و ابعاد و شاخصه‌های آن شناخت کافی نداشته‌باشند، در عمل با مشکلات فراوانی همانند تعارض سازمانی، عدم انسجام سازمانی و کاهش عملکرد مواجه می‌شوند. بنابراین، شناسایی فرهنگ به مدیران کمک می‌کند تا با آگاهی و دید کامل به فضای حاکم بر سازمان، از نقاط قوت آن استفاده و برای نقاط ضعف، تدابیر و اقدامات لازم را پیش‌بینی کنند.

از سوی دیگر، مسئولیت‌پذیری کارمندان عامل بسیار مهمی در بقای سازمان است. کارمندان با مسئولیت و وفاداری، باعث پویایی و حرکت رو به رشد سازمان می‌شوند و در مقابل مسئولیت‌گریزی کارمندان بی‌شک باعث افول سازمان خواهد شد.

در این بخش، ابتدا مفاهیم و تعاریف موجود در متون مختلف در زمینه‌های فرهنگ سازمانی و مسئولیت‌گریزی (یا در تقابل با معانی مسئولیت‌پذیری) آورده خواهد شد و در نهایت، دیدگاه‌های مرتبط بررسی و پیشینه مطالعات داخلی و خارجی به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

## 2-2. مفهوم فرهنگ

فرهنگ واژه‌ای است که علمای علم اجتماع و پژوهشگران رشته مردم‌شناسی آن را به کار می‌برند و این واژه از گسترش وسیعی برخوردار است و آن‌چنان مفید واقع شده که آن را در سایر علوم اجتماعی نیز به کار می‌برند. فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد و کاربرد علمی کلمه فرهنگ در اواخر قرن مذکور توسط تایلر (1832-1917) مردم‌شناس انگلیسی صورت گرفت. یکی از مبانی اساسی علوم رفتاری با رشته انسان‌شناسی آغاز می‌شود و یکی از رشته‌های فرعی انسان‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی است که با مطالعه رفتار سازمانی ارتباط نزدیک دارد. انسان‌شناسی فرهنگی با رفتار مکتسبه

انسانها که از فرهنگ آنها تأثیر می‌گیرد و نیز با فرهنگ متأثر از این رفتار سر و کار دارد. در واقع بدون فهم عمیق ارزشهای فرهنگی جامعه نمی‌توان رفتار سازمانی را به درستی فهمید. نقشی که فرهنگ در رفتار انسان ایفا می‌کند، یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که در علوم رفتاری وجود دارد.

به صورت خیلی کلی مفهوم فرهنگ عبارت است از، کیفیت زندگی گروهی از افراد بشر که از یک نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند. به عقیده ادگار شاین<sup>۲</sup> فرهنگ را می‌توان به عنوان یک پدیده که در تمام مدت اطراف ما را احاطه کرده است مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی که فردی، فرهنگی را به سازمان یا به داخل گروهی از سازمان به ارمغان می‌آورد می‌تواند به وضوح چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد. پژوهشگران مسائل فرهنگی، کاربرد فرهنگ را در دو زمینه بیان می‌کنند:

1. فرهنگ در گسترده‌ترین معنی می‌تواند به فرآورده‌های تمدن پیچیده و پیشرفته اشاره داشته باشد که در

چنین معنایی به چیزهایی مانند ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و فن‌شناسی باز می‌گردد.

2. در زمینه دیگر فرهنگ از سوی مردم‌شناسان و دیگر کسانی که انسان را بررسی می‌کنند به کار می‌رود در

این معنی به آفریده‌های اندیشه، عادات، اشیاء عادی اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاری پیچیده‌ای

بین انسان و محیط طبیعی وی پدید می‌آید.

فرهنگ مجموعه دانستنیها و رفتارهای (تکنیکی، اقتصادی، دینی و سنتی) و اعتقاداتی که اختصاص به یک جامعه انسانی معین دارد و مترادف با تمدن، جامعه قومیت نیز به کار می‌رود. (روح‌الامینی، 1373) "فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر یا اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند" (دفت<sup>۳</sup>، 1378، ص 394). منظور از فرهنگ، کلیه آثار فکری و مادی جامعه می‌باشد» (صادقپور، 1375، ص 78).

## 2-2-1. تعاریف فرهنگ

فرهنگ در زبان فارسی معانی مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها ادب، تربیت، دانش، مجموعه آداب و رسوم، علوم، معارف و هنرهای یک جامعه است. از دیدگاه علمی تعاریف متعدد و متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

<sup>2</sup> Shine

<sup>3</sup> Daft

- در فرهنگ فارسی عمید، فرهنگ عبارت است از دانش، ادب، علم، معرفت، تعلیم و تربیت، آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.
  - فرهنگ لغات وبستر<sup>4</sup>، فرهنگ را مجموعه‌ای از رفتارهای پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار اعمال و آثار هنری است و بر توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف می‌کند.
  - به عقیده هافستد<sup>5</sup> فرهنگ عبارت است از: اندیشه مشترک اعضای یک گروه یا طبقه که آنها را از دیگر گروهها مجزا می‌کند و در جایی دیگر، فرهنگ به صورت مجموعه‌ای از الگوهای رفتار اجتماعی، هنرها، اعتقادات، رسوم و سایر محصولات انسان و ویژگیهای فکری یک جامعه یا ملت تعریف می‌شود.
- از لحاظ معنوی فرهنگ، واژه‌ای فارسی است که از دو جز مرکب «فر» و «هنگ» تشکیل یافته است. «فر» به معنی جلو و «هنگ» از ریشه اوستایی «تنگنا» و به معنی کشیدن و بیرون کشیدن گرفته شده است. در زبانهای انگلیسی و فرانسوی واژه Culture بکار می‌رود و نیز معنای آن کشت و کار یا پرورش بوده است (مشبکی، 1380، ص 436). ولی هیچگاه در ادبیات فارسی به طور مستقیم به مفهومی که برخاسته از ریشه کلمه باشد نیامده است (جعفری، 1373). مفهوم Culture بظاهر پس از 1750 و برای اولین بار در زبان آلمانی به کار رفته است (مشبکی، 1380).

## 2-2-2. ویژگی‌های فرهنگ

- با بررسیهای زیادی که از فرهنگهای مختلف به عمل آمده، چنین به نظر می‌آید که علی‌رغم تفاوت‌های موجود، همه فرهنگها دارای ویژگیهایی هستند که تعدادی از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:
- فرهنگ آموختنی است. فرهنگ خصوصیتی غریزی است و ذاتی نیست. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن انسان در سراسر زندگی آموخته می‌شود.
  - فرهنگ آموخته می‌شود. انسان می‌تواند عاداتهای آموخته‌شده خود را به دیگران منتقل کند.
  - فرهنگ اجتماعی است عاداتهای فرهنگی، ریشه‌های اجتماعی دارند و شماری از مردم که در گروهها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریک اند.
  - فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است. عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری، آرمانی ذهنی می‌شوند یا در کلام می‌آیند.

<sup>4</sup> Webster

<sup>5</sup> Hofstede

- فرهنگ خشنودی بخش است. هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمانهای عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تا زمانی که بر افراد یک جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد می‌توانند پایدار بمانند.
- فرهنگ سازگاری می‌یابد. فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.
- فرهنگ یگانه‌ساز است. عناصر هر فرهنگ گرایش به آن دارند تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند و این سازگاری به زمان نیاز دارد.

### 3-2. تعریف سازمان

این موضوع که باید سازمان را به عنوان نوعی فرهنگ به حساب آورد یعنی سیستمی که اعضای آن استنباط مشترکی از سازمان دارند یک پدیده نسبتاً تازه است. در گذشته تصور بر این بود که سازمان یک وسیله یا ابزاری منطقی است که می‌توان با استفاده از آن یک گروه از افراد را کنترل و کارهای آنها را هماهنگ کرد. این سازمان دارای سطوح عمودی، دوایر، سلسله مراتب اختیارات و از این قبیل ویژگیها بودند. ولی واقعیت این است که یک سازمان بیش از اینهاست و مانند یک فرد دارای شخصیت است. هنگامی که یک سازمان به صورت یک نهاد درمی‌آید دارای نوعی حیات و زندگی می‌شود که با زندگی اعضای آن متفاوت است و به خودی خود دارای ارزش می‌شود. از این رو هنگامی که سازمان به صورت یک نهاد درمی‌آید الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار خواهد گرفت که در همه جای سازمان به چشم می‌خورد. سازمان عبارت است از فرایندهای نظام یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین. این تعریف از پنج عنصر تشکیل شده است:

1. سازمان همیشه از افراد تشکیل می‌شود.
2. این افراد به طریقی با یکدیگر ارتباط دارند و بین آنها روابط متقابل برقرار است.
3. این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید.
4. کلیه افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و بعضی از این هدفها در عملکرد آنها اثر می‌گذارند. هر فرد انتظار دارد که از طریق همکاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شود.
5. این روابط متقابل همچنین نیل به هدفهای مشترک سازمان را میسر می‌کند و اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترک سازمانی را دنبال می‌کنند. با توجه به تعریف فوق، سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعکس می‌نماید.

### 3-2-1. فضا یا جو سازمان:

یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است. فضا یک ابزار ذهنی برای پی بردن به پویاییهای یک سازمان است. جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد. کیت دیویس<sup>6</sup> نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند: فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند. به‌طوری‌که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداشها، خشنودیا و ناکامیها بهره‌مند شوند.

در توصیف جو سازمانی فیدلر و شمرز تأکیدشان بیشتر بر جنبه‌های فردی بوده است و جزئیات آن را چنین شرح داده‌اند: درجه حمایت مدیریت، توجه به کارکنان جدید و تعارض بین بخشهای سازمان و دیگران جو سازمان را به شکلی تعریف کرده‌اند که محدودیتهای سازمانی، کاغذبازی اداری، درجه آزادی کارکنان در تصمیم‌گیری، نوع پاداش، ریسک‌پذیری و حمایت را در بر می‌گیرد.

در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

1- ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و روبه‌های موجود در سازمان دارند.

2- پاسخگویی: احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد.

3- پاداش: احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداشهای مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.

4- خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسکهای محاسبه‌شده.

5- صمیمیت: احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

6- حمایت: تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.

7- استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.

8- تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.

9- هویت: احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو با ارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی. پژوهشگر دیگری شش بعد سازمانی را برای مطالعه فضای سازمانی عنوان می کند: روشنی در کار، تعهد و دلبستگی، معیارهای کار، احساس مسئولیت، قدرشناسی و کار در گروه. همان طوری که قبلاً اشاره شد فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه های X و Y که توسط داگلاس، مک گری گور بیان شده به خوبی قابل تفکیک هستند. در نظریه X کارکنان به عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می شوند. در حالی که در نظریه Y افراد سخت کوش و به کارشان علاقمند هستند به رشد آنان توجه می شود که همین امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی می شود. حال اگر تعداد زیادی از افراد با ارزشهای نظریه Y به سازمانی وارد شوند که ارزشهای نظریه X در آن حاکم است مشکل جوی در سازمان به وجود می آید. این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می شود.

بر پایه مطالعات صورت گرفته، عوامل تعیین کننده فضای فرهنگ سازمانی عبارتند از: نظامهای مدیریت، رفتار فردی و ارزشها و هنجارهای گروه کار و پیامدهای آن برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و بالاخره عملکرد سازمانی است.

## 2-3-2. اهمیت شناخت فرهنگ برای سازمان

فرهنگ مهم است زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی که همیشه در کارند ممکن است پیامدهای پیش بینی نشده و ناخواسته داشته باشد. فرهنگ سازمانی، سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می کنند و چطور عمل نمی کنند) که در تعامل متقابل بلبروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می نهد. فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرشها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می گیرد که در نبود یک قانون یا دستورالعمل صریح، رفتارها را هدایت می کند و در اکثر سازمانها، غالب موقعیتهای مدیریتی این چنین است. فرهنگ می تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان 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 جهت گیریهای جدید را در سازمان پایدار کرد فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزشهای مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمانهای اجتماعی، اعضای سازمانها را به هم می پیوندد. مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیق هایی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می دهد شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیتهای مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگیهای آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده کرده و احتمال موفقیت و ضریب ماندگاری در بازار را افزایش دهد.

## 2-4. تعریف فرهنگ سازمانی

تعریف فرهنگ سازمانی در قالب مشخصی امکان پذیر نیست یعنی تعریفی که بطور عام مورد پذیرش باشد وجود ندارد (شریف زاده، 1385، ص 14). با تمام این وجود ریچارد موریس<sup>7</sup> فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت ارزش ها و ادراکات مشترک که توسط اعضای سازمان حفظ می گردد تعریف می کند (گری، 2007، ص 28) و جورج گوردون<sup>8</sup> فرهنگ سازمانی را به عنوان مجموعه ای از فرضیات و ارزش های سازمان می داند که به طور گسترده رعایت می شود و به الگوهای رفتاری منجر می شود (فرانکنتل، 2005، ص 397). با نگاهی به تمام تعاریف فرهنگ سازمانی که در دو دهه گذشته توسط دانشمندان و صاحب نظران علم مدیریت مطرح شده، وجوه مشترک تمام تعاریف بیان شده عبارت است از:

1. الگوی رفتاری غالب
  2. سیستمی یا نظام مند بودن آن
  3. مجموعه ای از ارزش ها و باورها و اعتقادات
  4. مشترک بودن و مورد حمایت واقع شدن این هنجارها و ارزش ها توسط اعضای سازمان
  5. فرهنگ سازمانی موجب تمایز سازمان ها از یکدیگر می شود (فرنیچ و همکاران، 2003).
- بارون و گرینبرگ فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در جامعه و یا کارکنان در محیط کار و در تعامل با دیگران در عمل از خود آشکار می سازند، راهی که واقعا بر پایه آن می اندیشند و احساس می کنند و شیوه ای که واقعا با هم رفتار می کنند تعریف می کند. بر این اساس فرهنگ سازمانی به عقیده بارون و گرینبرگ نقطه تمایز فرهنگی جوامع و سازمان ها را بر اساس چهار مولفه طبقه بندی کرده اند:
- آرمان مشترک

<sup>7</sup> Richard Morris

<sup>8</sup> Gordone



کار تیمی کارکنان

شفاف بودن ماموریت

مدل‌های ذهنی کارکنان

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی با هم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند. می‌توان گفت که همه افرادی که در این زمینه مطالعه نموده‌اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

- کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.
- تاریخچه سازمان را منعکس می‌کند.
- به مطالعه انسان‌شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می‌شود.
- توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده‌اند شکل گرفته است.
- حرکت آن کند و سخت است.
- تغییر آن به سختی صورت می‌گیرد.

با توجه به تعریف عنوان‌شده به این نتیجه می‌رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می‌کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به‌عنوان یک پدیده درست به اعضای تازه وارد آموزش داده می‌شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

از فرهنگ سازمانی تعاریف مختلفی از سوی اندیشمندان علوم رفتاری مدیریت بیان شده است. بطور کلی تعاریف فرهنگ سازمانی بین دو حد (روش انجام کارها) و (روش فکر کردن در مورد کارها) قرار می‌گیرد. در واقع در یک طرف محور، فرهنگ سازمانی را میتوان به عنوان روش انجام دادن کارهای مختلف سازمان و در طرف دیگر آن را به عنوان روش فکر کردن درباره امور مختلف تعریف کرد. البته بعضی نویسندگان فرهنگ را در واژه های فکر و رفتار نیز تعریف کرده اند. برای مثال از فرهنگ چنین تعریف کرده اند: مجموعه ای از اعتقادات و ارزش های مشترک و عمومی و الگوهای مشخص رفتار که در یک سازمان موجود است. در این میان مدیران عملیاتی سازمان، بیشتر تمایل دارند که فرهنگ سازمانی را در قالب واژگان رفتاری مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و در پی تغییر کاربردی در روش ها و رفتارهای افراد سازمان هستند اما دانشمندان مدیریت، فرهنگ سازمانی را از دریچه شناختی و ادراکی مورد مطالعه قرار می دهند.

مروری بر روش‌شناسی‌های مورد استفاده در پژوهش‌های فرهنگ سازمانی درخصوص نحوه مطالعه و شناخت فرهنگ سازمان بین پژوهشگران توافق‌اندکی وجود دارد این عدم اجماع، درمباحث مربوط به استفاده از پژوهش‌های کیفی در مقابل پژوهش‌های کمی بخوبی قابل مشاهده است. برخی از پژوهشگران معتقدند که در مطالعات فرهنگی، روش‌های کمی بسیار تصنعی، ساده‌انگارانه و کم ارزش هستند و نمی‌توانند مفروضات و ارزش‌های اساسی حاکم بر یک سازمان را مشخص نمایند، در مقابل عده دیگری از پژوهشگران بر این موضوع اصرار دارند که پژوهش‌های فرهنگی باید از روش‌های تحقیق موجود در انسان‌شناسی و قوم‌شناسی فاصله گرفته، با فراتر رفتن از رویکردهای اکتشافی به سمتی حرکت کنند که امکان تدوین چارچوب‌های تطبیقی و مقایسه‌ای را فراهم آورند. یکی از راه‌های توجه به این تفاوتها بررسی مفروضات بنیادی حاکم بر پژوهش‌های مربوط به فرهنگ سازمانی با توجه به میزان منحصر به فرد بودن یا گرایش به جهان‌شمول بودن و تعمیم‌پذیر بودن نتایج آنهاست. درنمایه زیر با توجه به معیار مذکور، برخی از مطالعات انجام شده دسته‌بندی گردیده‌اند.

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 سلسله‌مراتب یا هر تیمی که نشأت گرفته از فرهنگ سازمانی باشد تشکیل شده است (کوپین، 1999).

## 2-4-1. پیشینه فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. فرهنگ از دیرباز برای شرح کیفیت زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شود. ولی درباره فرهنگ سازمانی آنچه مربوط به کار و رفتار مردمان در سازمان است کمتر سخن گفته شده است.

از ترکیب دو واژه فرهنگ و سازمان اندیشه‌ای تازه پدید آمده است که هیچ‌یک از آن دو واژه این اندیشه را دربر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است درحالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می‌کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می‌شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می‌توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است.

فرهنگ سازمانی پدیده‌ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست‌نایدا افراد را در جهت نوعی رفتار نامرئی هدایت می‌کند. شناخت و درک چیزی که فرهنگ سازمان را می‌سازد، شیوه ایجاد و دوام آن به ما کمک می‌کند تا بهتر بتوانیم رفتار افراد در سازمان را توجیه کنیم.

تحقیقات درباره فرهنگ سازمانی از اوایل دهه 1980 با ظهور شرکت‌های ژاپنی و افزایش رقابت در صنایع تولید خودرو و الکترونیکی آغاز شد (اسکارفدیسون و گودلانگسون، 2013). به گفته رضوانی و سهام خدم (1390) فرهنگ سازمانی یکی از عناصر مهم مدیریت تغییر در سازمان است که باید با سایر عناصر تشکیل دهنده سازمان همخوانی داشته باشد. می‌توان آن را مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، و الگوهای رفتاری تعریف کرد که هویت اصلی سازمان را مشخص می‌کند و نقش پررنگی در شکل‌گیری رفتار کارکنان دارد و اعضای اصلی سازمان در آن وجوه مشترک دارند (پیرایه و همکاران، 2011؛ رضوانی و سهام خدم، 1390). به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن‌ها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد و مجموعه‌ای از ارزش‌های کلیدی است که اعضای سازمان به طور گسترده می‌پذیرند. ریچارد موریس فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، ارزش‌ها و ادراکات مشترکی تعریف می‌کند که اعضای سازمان حفظ می‌کنند (لمندی، 2007). به بیان ربیعی و آصف (1391) فرهنگ سازمانی وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. این در حالی است که بسیاری از محققان بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی مزیت رقابتی در محیط کسب و کار است (فورتادو و فدیله، 2012). حتی مدیران سازمان‌ها می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مناسب و تعدیل ساختار سازمان به همراه فرهنگ سازمانی اثربخش، سطح بیگانگی شغلی کارکنان خود را کاهش دهند (تسلیمی و همکاران، 1390). به علاوه، به گفته زارعی متین و همکاران (1389) فرهنگ سازمانی غنی در نهایت به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در بین کارکنان می‌انجامد.

سازمانها، امروزه با افزایش سرعت، شدت و عمق در شرایط داخلی و خارجی مواجه هستند. متناسب نمودن اهداف سازمان، دیدگاه کارکنان، نگرش مدیران، استراتژیها، فعالیتها و... از مهمترین وظائف مدیر ارشد میباشد. بی شک رعایت مراحل و گامهای تغییر و نیز آماده سازی فضای داخلی سازمان و اندیشه کارکنان جهت این مهم، کاهش تعارضات درون سازمانی، کاهش هزینه ها، و سرعت متناسب را در مواجه با تغییرات به دنبال خواهد داشت. در این میان آگاهی از آموزشهای مناسب و متناسب و ضروری و اجرای آنها نقش بسیار مهمی در تحقق این وظیفه دارد.

در گذشته نه چندان دور مدیران در سازمانها به اداره و سرپرستی شش عامل موثر در بهره وری توجه داشتند. این عوامل عبارت بودند از: نیروی کار، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقدند که عامل مهمتری نیز وجود دارد که به شکل دهی، هدایت، و تقویت شش عامل بالا می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی است. به همین دلیل افرادی مثل چستر بارنارد، فلیپ سلزینگ، پیترز و واترمن بیان میکنند که وظیفه اساسی مدیریت شکل دهی و هدایت ارزش های اساسی و فرهنگ سازمانی است. در واقع نقش اساسی رهبران سازمان را مدیریت ارزش ها در سازمان می‌پندارند. حتی برخی دانشمندان عملکرد عالی را با

دستیابی و حاکم بودن ارزشها و هدف های متعالی در سازمان می سنجند. همچنین بسیاری از محققین به این نتیجه رسیده اند که حتی اگر هدف سودآوری فقط باشد بدون توجه به ارزش های فرهنگ سازمانی نمی توان به اهداف خود دست یافت و لذا در بسیاری از سازمانها مدیران توجه و سرمایه گذاری لازم در مورد مدیریت فرهنگ سازمانی دارند.

تا دو دهه قبل به سازمانها به عنوان ابزارهای عقلایی برای ایجاد هماهنگی و کنترل افراد برای اهداف نگریسته می شد. نگاهی ژرفتر بر تعاریف سازمانی این واقعیت را روشن می کند که فرهنگ سازمانی سیستمی از معانی مشترک می باشد یا مجموعه ای است از اجزای کلیدی که ارزشهای سازمانی را تشکیل می دهد. بنابراین فرهنگ سازمانی شیوه انجام گرفتن امور را در سازمان برای کارکنان روشن می سازد (عاصمی پور، 1375).

اغلب فرهنگ سازمانی به عنوان عامل مهم در اندازه گیری عملکرد سازمانی که اشاره به ارزشهای تعیین شده، مفروضات زیربنایی، انتظارات، محفوظات جمعی و معانی موجود در یک سازمان دارد، نادیده گرفته می شود، فرهنگ سازمانی بیان می کند که چه چیزهایی در حیطه ماست (کوئین، 1999).

خصوصیات داخلی سازماندهی منابع اصلی موفقیت را دربرمی گیرند (بارنی، 1991). شناسایی خصوصیات اصلی موفقیت سازمانی و چگونگی تأثیر آنها بر نتایج سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. مفهوم سازمانی داخلی بر گروه بندی های نسبتاً ثابت و گسترده ی خصوصیات سازمانی مثل ساختار، فرهنگ و خصوصیات سیاسی و قدرت اثر می گذارد (پتیگرو، 1979). آنها محیطی را می سازند که فعالیت های سازمانی در آنها رخ می دهند. حجم زیادی از مطالعات به آزمایش تناسب بین مفاهیم سازمانی می پردازند و استراتژی سازمانی در مورد واریانس های عملکرد سازمانی توضیح می دهد (دفت، 1995؛ راینز، 1990). در ضمن، استنباط مکانیسم های واسطه ای که در مورد مسیرهای تحت تأثیر مفهوم سازمانی و استراتژی مربوط به تأثیرات سازمانی توضیح می دهند اهمیت دارد. در حیات هر سازمان عوامل مختلفی نقش دارند؛ اهم این عوامل عبارتند از: نیروی انسانی، ماشین آلات و سرمایه که در بین این عوامل، مهم ترین و اثربخش ترین عامل، نیروی انسانی است؛ چرا که موجب بهره وری از ماشین آلات، سرمایه، مواد و سایر عوامل می گردد (Ismaili, 1997).

در قرن اخیر نقش و اهمیت نیروی انسانی در توسعه پایدار هر جامعه ای انکارناپذیر است. نیروی انسانی ماهر و کارآمد پربهترین و ارزنده ترین دارایی هر کشور است. بسیاری از جوامع با برخورداری از منابع طبیعی سرشار به دلیل فقدان نیروی انسانی شایسته و لایق توان استفاده از این مواهب الهی را ندارند و دیگر ملت ها به رغم کمبود منابع طبیعی در نتیجه داشتن نیروی انسانی کارآزموده و مناسب به آسایش و رفاه رسیده اند و مسیر پیشرفت و ترقی را طی کرده اند. با در نظر گرفتن نیروی انسانی، نظام سازمانی و مدیریت باید توجه داشت که تصمیمات و خط مشی ها و شرایط و روش هایی را که به کار می گیرند به رفاه و بهروزی جامعه کمک می کند. کارایی و اثربخشی فر

سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به نحوه مدیریت و کاربرد صحیح و موثر منابع انسانی آن بستگی دارد. 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 سازمانها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که یکی از دلایل موفقیت ژاپن در صنعت و مدیریت توجه آنها به فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزشهای مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است نظر به اینکه برنامه‌های جدید تحول بیشتر به تحول بنیادی سازمانی نگاه می‌کند از این رو هدف این برنامه‌ها تغییر و تحول فرهنگ سازمان به عنوان زیربنا به بستر تحول است (Sanei, 2001).

## 2-4-3. کارکردهای فرهنگ در سازمانها

در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند. برای پی بردن به اینکه این کارکردها چگونه واقع می‌شوند بطور مختصر به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره میشود:

1- به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می‌بخشد. آنچه یک شرکت را برجسته می‌سازد، توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری افراد با استعداد است. رابینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی خود آورده است: فرهنگ، تعیین کننده مرز سازمانی است یعنی سازمانها را از هم تفکیک میکند و نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق میکند.

2- تعهد گروهی را آسان می‌سازد. تعهد را اصولاً می‌توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس در گیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش‌های سازمان جای دارد.

3- ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می‌کند. فرهنگ از نظر اجتماعی همچون چسبی به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند اجزای سازمان را به هم متصل میکند.

4- فرهنگ با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می بخشند. در این صورت نخبگان به شغل تمام وقت دست می یابند و شغل خود را از پائین ترین مرتبه آغاز می کنند و به وسیله کارکنان موفق، با اصول بنیادی در سازمان آشنا می شوند.

5- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت سازمان تاثیر می گذارد و با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت، بیان می کند که مدیر چه کاری را می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند. 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.

6- فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها در رفتار کارکنان می شود به طوری که شایستگی و تناسب فرد در سازمان، تناسب نگرشها و رفتار فرد با فرهنگ سازمانی را موجب می شود که فرد بتواند به عنوان عضوی از سازمان درآید.

7- فرهنگ به سازمان کمک میکند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد.

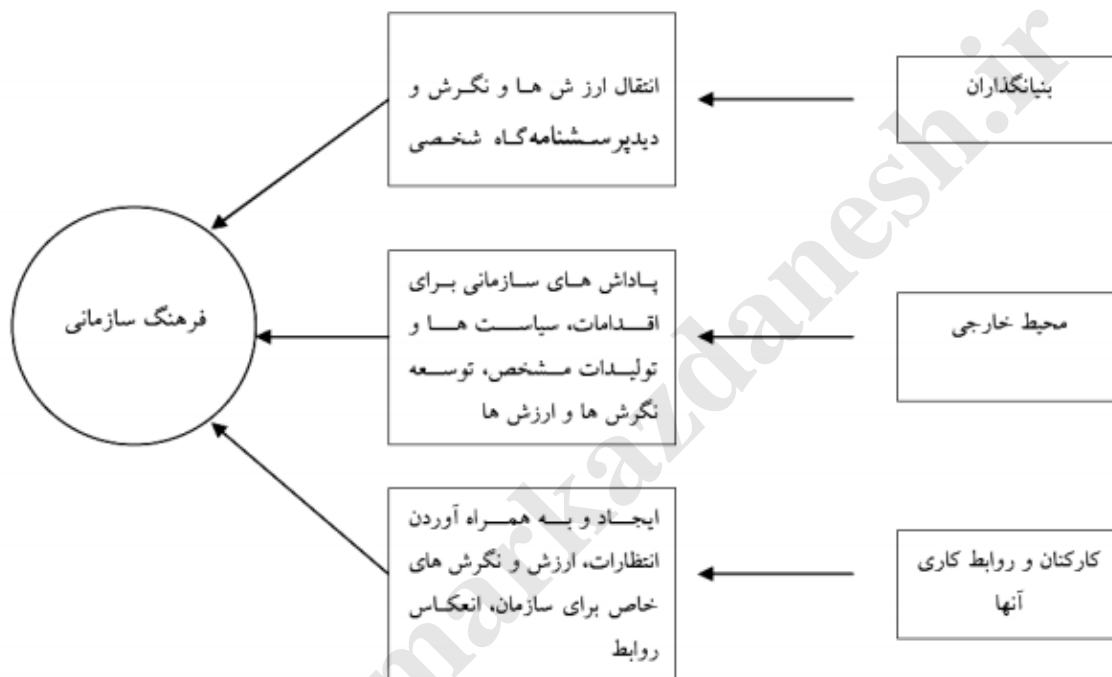
8- فرهنگ سازمانی ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند: سازمانهای توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت کاری و کنترلهای دقیق می باشند. برای نمونه کارکنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت کنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آکنده از تعهد و هیجان و سخت کوشی در سازمان به وجود می آید.

9- فرهنگ سازمانی به شکل دادن رفتار کارکنان کمک می کند: سازمان یا فرهنگ قوی با کمک نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط کار خود رفتار آنان را شکل می دهد. لذا سازمانهای موفق زمینه ای را فراهم می آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند.

10- فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوه عملکرد مدیریت تأثیر می گذارد: فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت بیان می کند که مدیر چه کاری می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند هر 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 نخواهد گرفت. از آنجایی که وظیفه تصمیم گیری در تمام وظایف مدیریت از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و کنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می کند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر به سزایی در عمل تصمیم گیری مدیریت در تمام زمینه ها دارد.

## 2-4-3. منشا و چگونگی شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

یکی از جنبه‌های پیچیدگی فرهنگ سازمانی نحوه ایجاد آن است. چگونه دو سازمان با زمینه‌های محیطی و رهبران مشابه در طی سالیان به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند. چرا به نظر می‌رسد بعضی اجزای فرهنگ به دفعات در برابر تغییرات پایداری می‌کنند و برخی دیگر از اجزا با وجود اینکه هدف خاص و مفیدی ندارند ادامه حیات می‌دهند و چرا گاهی اوقات همین اجزا با توجه به تلاش رهبران و برخی افراد گروه برای ایجاد تغییر در آنها باز هم به همت شکل باقی می‌مانند (ممی‌زاده، 1373، ص 32).



شکل 1: منابع و منشا فرهنگ سازمانی (بارون و گرینبرگ، 2000)

اساساً فرهنگ سازمانی از سه منبع سرچشمه می‌گیرد:

اول باورها، ارزش‌ها و فرضیات بنیانگذاران

دوم تجارب آموخته شده توسط اعضای گروه‌ها به عنوان اجزای سازمان در طول زمان

سوم باورها، ارزش‌ها و فرضیات جدید که توسط اعضا و رهبران جدید وارد سازمان می‌شوند.

اگرچه هریک از این راه کارها و ابزارها نقش حیاتی در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفا می کنند اما بنیان گذاران سازمان مهمترین تاثیر را دارند. آنها تنها تعیین کننده آرمان اصلی و زمینه محیطی برای فعالیت گروه جدید هستند، بلکه با انتخاب اعضای گروه، نحوه پاسخ گویی به محیط و انجام گروه را نیز تعیین می کنند.

به طور یقین سازمان ها تصادفی یا یکباره شکل نمی گیرند، بلکه از یک طرف هدف گرا هستند و مقاصد خاصی دارند و از سوی دیگر، عده ای به خاطر دست یابی به آمارن هایی که به تنهایی قادر به دست یابی آنها نیستند، سازمان را شکل می دهند تا از طریق ایجاد هماهنگی گروهی به هدف های خود برسند (کوتز و همکاران، 1385، ص 107).

در مورد منشا فرهنگ سازمانی بارون و گرینبرگ مطرح می کند که چرا افراد درون یک سازمان در ارزش ها، نگرش ها و تجارب مشترک اند؟ چندین عامل به پیش آمدن این حالت و حتی شکل گیری فرهنگ سازمانی کمک می کند. نخست، فرهنگ سازمانی ممکن است حداقل در یک بخش به وسیله بنیان گذاران شرکت پی ریزی شود. این اشخاص غالباً از قابلیت ها و شخصیت های فردی پویا، ارزش های قوی و دید روشنی از اینکه سازمان چگونه باید باشد برخوردارند. دوم، فرهنگ سازمانی غالباً بیرون از حیطه تجارب سازمانی و به همراه محیط خارجی تویعه می یابند. سوم، فرهنگ با نیاز به حفظ روابط کاری موثر میان اعضای سازمان گسترش می یابد. در مجموع، فرهنگ سازمانی غالباً به وسیله اشخاص ذی نفوذ حال حاضر که هر روز در سازمان حاضرند، محیط خارجی که کارها در درون آن انجام می گیرد، ماهیت کسب و کار و کارکنانش شکل می گیرد (بارون و گرینبرگ، 2000، ص 297).

معمولاً، هر سازمان ابتدا به صورت یک واحد کوچک تأسیس می شود. در شروع فعالیت سازمان، فرهنگ در آن با توجه به عوامل مختلفی به سرعت شکل می گیرد. شکل گیری فرهنگ بستگی دارد به دلایل به وجود آمدن سازمان و جایگاه آن در جامعه و عوامل موفقیت آن از قبیل کارایی، مرغوبیت کالا، کیفیت ارائه خدمات به ارباب رجوع یا مشتریان، ابداع و نوآوری، تلاش زیاد و وفاداری نسبت به سازمان. وقتی سازمان متولد می شود تلاش زیادی از طرف کارکنان برای موفقیت سازمان صورت می گیرد. در حقیقت فرهنگ نشانگر درجه تلاش و تصویر کارکنان از کار خود و آینده سازمان است. به تدریج که سیستم های پاداش سیاستها، خط مشیها و قوانین حاکم بر کار تدوین می یابند، مجموعه این عوامل بر شکل گیری فرهنگ اولیه سازمان تأثیرات عمیق می گذارد. این عوامل از طرف سازمان رسمی مشخص کننده نوع رفتار و طرز برخورد هایی هستند که برای موفقیت سازمان مهم خواهند بود.

بنیان گذاران و مدیران ارشد، نقش اساسی در این شکل گیری ایفا می کنند. اصول اعتقادی، ارزشها، اهداف و رفتار بنیانگذار سازمان مشخص کننده نوع انتظارات حال و آینده سازمان بوده، این اعتقادات و رفتارها توسط دیگر مدیران سازمان به زیرمجموعه منتقل می شود. کارمندان رفتار مدیران را پیوسته زیر نظر دارند و هر واقعه مهمی که نتیجه عمل مدیریت است را به خاطر می سپارند. عدالت، عجله، تکبر، محبت و دیگر خصایص مدیران در شکل گیری فرهنگ سازمان تأثیر دارد. افراد آنها را به خاطر می سپارند. این رفتار نشانگر این است که سازمان واقعاً از آنها چه



می‌خواهد. چه چیزهایی در ارتقای کارکنان مهم است، چگونه باید مسائل را حل کرد. همه اینها مجموعه قوانین نوشته رفتاری در کار را تشکیل می‌دهند. گروههای کار این قوانین را به‌عنوان هنجارهای کار پذیرفته و آنها را یاد می‌گیرند و به افراد تازه‌وارد می‌آموزند و به این ترتیب یک فرهنگ تداوم می‌یابد.

## 2-4-4. فرآیند تغییر فرهنگ سازمانی

- گام اول: درک محیط و نیروهای دیگر تاثیر گذار در استراتژیهای آینده: بازنگری در نیروهای داخلی و خارجی تاثیر گذار بر شرکت.
- گام دوم: شناسایی و تعیین ارزشهای بنیانی شرکت: گام اساسی در تغییر فرهنگ، تعیین ارزشهای بنیانی و همیشگی است.
- گام سوم: ایجاد دیدگاه مشارکتی از آنچه که شرکت می‌خواهد بشود. این پرسش که چه نوع فرهنگ، ارزشها و ساختار سازمانی نیاز است تا بتوانیم به توسعه و استقرار استراتژی و تطابق با محیط جاری و آینده پرداخته شود. آیا نیاز به سرعت عمل بیشتری است؟ آیا نیاز به ارتباط نزدیکتری با مشتریان است؟
- گام چهارم: ارزیابی فرهنگ موجود و تعیین عناصری از فرهنگ که نیاز به تغییر آن است. تغییرات فرهنگی معمولاً با تشخیص فرهنگ موجود و ارزیابی از اهداف استراتژیک آینده شروع می‌شود. اگر چه کار مشکلی است، زیرا وقتی شما درون سازمان هستید دیدن فرهنگ سازمانی مشکل تر است.
- گام پنجم: تعیین اینکه چه تغییراتی بایستی انجام شود تا فاصله بین دو استراتژی پر گردد. آیا عناصر موجود (ارزشها، نرمها، ساختارها، سیستمها و...) در راستای اهداف آینده می‌باشند.
- گام ششم: تعیین مدیران ارشد در هدایت تغییر فرهنگ. تیم رهبری عامل کلیدی موفقیت برای تغییر فرهنگ است. اگر تیم از افرادی گوناگون و قوی باشند تاثیر بسیار خوبی خواهد داشت. رهبر گروه باید مطمئن باشد که افراد بر اهداف در نظر گرفته شده اشراف و تمرکز لازم را دارند. گروه باید قادر باشد در کلیه سطوح سازمان ایجاد اعتماد و اطمینان کند. تیم می‌بایستی گروههای زیادی را راه اندازی کند. همچنین نیاز است که دیگران را برای تصمیم‌گیری و عملیاتی که منجر به تغییر گردد، توانمند سازد.
- گام هفتم: استقرار برنامه اهداف و افق زمانی. هنگامی که فاصله بین فرهنگ جدید و موجود سازمان شناسایی شده، برنامه عملیاتی بایستی توسعه پیدا کند. اولویتها کدامند؟ چه منابعی مورد نیاز است؟ توالی اقدامات چگونه است؟ چه مدت زمان نیاز است؟ مسئولیتهای بخشهای مختلف به عهده چه کسانی است؟ اصول اساسی مدیریت پروژه بایستی اجرا و پیگیری گردد تا پروژه پیچیده تغییر فرهنگ با موفقیت به انجام برسد.

- گام هشتم: برقراری ارتباط و ایجاد انگیزه در میان تمامی ذینفعان. تغییر در فرهنگ سازمانی نیازمند برقراری ارتباطی دقیق و متقاعد کننده دارد. بایستی با پرسش از تمامی کارکنان آنها را در حلقه زنجیر به طیفی که نیاز به تغییر را درک کنند، قرار داد. آنان باید بدانند که چگونه تغییر به نفع آنان است و چگونه فرصتهای جدیدی را ایجاد خواهد کرد. رهبری تغییر به منزله هدایت کننده، تسهیل ساز و توانمند کننده کلیه نیروها، برای پشتیبانی از تغییر است.
- گام نهم: شناسایی موانع و منابع مقاومت و توسعه استراتژی برای رفع آنان. افراد در مقابل تغییر عکس العملهای متفاوتی از خود بروز می دهند. اگر در تمام سطوح تضاد و چالشها برطرف نشوند مقاومت قطعا سخت تر خواهد بود. برای مقابله با ترس و از دست دادن کار، اقداماتی بایستی انجام داد. ترس را می توان با ارائه اطلاعات و اشتیاق مدیریت به شنیدن صدای کارکنان کاهش داده و علاقه مندی آنان را افزایش داد. استراتژی دیگری که می تواند به دیگر کارکنان برا تطبیق با تغییر کمک کند، این است که تغییر را به گامهای کوچکتری تقسیم کنند. به علاوه مدیریت نیاز دارد که افراد را به درک فرصتها و فواید شخصی که از تغییر حاصل می گردد، ترغیب نماید.
- گام دهم: نهادینه سازی والگو سازی در جهت تقویت تغییر فرهنگ. رهبری تیم نقش حیاتی در الگو سازی، تقویت و پاداش تیم دارد. هنگامی که رفتار مدیریت و تصمیمات او مطابق با تغییرات است این به منزله ارسال پیامهای انگیزشی برای پشتیبانی از تغییر است. به علاوه مدیریت باید پاداش رفتار و نتایج ناشی از تغییر را تضمین کند. وی باید این اطمینان را بدهد که سیستم پاداش و رفتار در حین عمل تشخیص داده خواهد شد و گام به گام مورد تحلیل قرار می گیرد.
- گام یازدهم: ارزیابی از فرهنگ سازمانی و نهادینه کردن نرم یاد گیری و تغییر شکل. باید به خاطر داشت که تغییر یک فرآیند دینامیک است که نیاز به بازخورد مستمر و ارزیابی دائم دارد. همچنان که محیط سازمانی تغییر می کند فرهنگ بایستی وفق داده شود. راه حلی که زمانی در یک سازمان مشکلی را حل کرده است، مطمئنا برای همیشه کارساز و موثر نمی باشد.

## 2-4-5. آثار و پیامدهای فرهنگ سازمانی

سه پیامد فضای فرهنگی عبارتند از: برانگیختن و انگیزش، تندرستی کارکنان و نگهداری آنان در سازمان و عملکرد سازمانی (ایران زاده، 1384، ص 21).

از نظر بارووک و گرینبرگ، تاثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و تگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در

قبلاً تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش‌بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد (بارون و گرینبرگ، 2000، ص 96). فرهنگ سازمانی برچسبی اجتماعی است که از راه ارزش‌های مشترک، تدبیرهای نمادین و آرمانهای اجتماعی، اعضای سازمان‌ها را به هم می‌پیوندد.

## 2-4-6. عوامل موثر بر فضای فرهنگی و جو یک سازمان

فضای سازمان، یک نظام به وجود آمده از اجزای به هم پیوسته می‌باشد که تغییر در تعدادی از این اجزا بر همه اجزای دیگر اثر می‌گذارد. سه بخش عمده نظام فرهنگ سازمانی بدین شرح هستند:

1. عوامل تعیین‌کننده فضای فرهنگی سامان

نیروهایی که بر فضای سازمان تاثیر می‌گذارند عبارتند از: نظام‌های مدیریت، رفتار فردی مدیر، ارزش‌ها و هنجارهای گروه کار.

2. فضای فرهنگی سازمان:

مجموعه‌ای از شش ویژگی آماری به این ترتیب است:

- روشنی در کار: میزان آگاهی فرد از اهداف و سیاست‌های کار در سازمان و نیز آگاهی از نیازمندی‌های شغلی خود
  - معیارهای کار: فشاری که مدیریت برای بهبود کار به کارکنان سازمانی وارد می‌کند.
  - تعهد و دلبستگی: میزان تلاش پیوسته فرد برای تحقق اهداف سازمان
  - احساس مسئولیت: به حالتی گفته می‌شود که کارکنان به صورت شخصی، خود را در مقابل کارشان مسئول می‌دانند.
  - قدرشناسی: زمانی پدیدار می‌شود که انسان احساس کند وجود وی در سازمان به رسمیت شناخته شده می‌شود و برای کار خوبی که انجام می‌دهد پاداش می‌گیرد.
  - کار در گروه: نشان‌دهنده احساس پیوند و وابستگی فرد به سازمان است.
- در یک سازمان، فرهنگ نقشهای متفاوتی ایفا می‌کند و وظایف گوناگونی دارد. این وظایف عبارتند از:
- 1- 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 با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

2- فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می‌سازد: سازمانهایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است. که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد.

## 2-4-7. اجزای فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ را سیستمی از استنباط مشترک اعضاء نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه‌ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج می‌نهد یا برای آنها ارزش قائل است. این 10 ویژگی عبارتند از:

1. خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
  2. ریسک‌پذیری: میزانی که افراد تشویق می‌شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره‌آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
  3. رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می‌رود انجام شود، مشخص می‌نماید.
  4. یکپارچگی: میزان یا درجه‌ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می‌کنند.
  5. حمایت مدیریت: میزان یا درجه‌ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار می‌کنند، آنها را یاری می‌دهند و یا از آنها حمایت می‌کنند.
  6. کنترل: تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می‌کنند.
  7. هویت: میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان (و نه گروه خاص یا رشته‌ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود می‌دانند.
  8. سیستم پاداش: میزان یا درجه‌ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) بر اساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد نه بر اساس سابقه، پارتی‌بازی و از این قبیل شاخصها.
  9. سازش با پدیده تعارض: میزان یا درجه‌ای که افراد تشویق می‌شوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
  10. الگوی ارتباطی: میزان یا درجه‌ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می‌شود.
- جیمز پرسی همین ویژگیها را با اندکی تفاوت 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)

وندل فریچ<sup>9</sup> و همکاران، اجزای فرهنگ سازمانی را به شرح زیر تعریف می‌کنند:

1. عقیده: عبارت است از تایید و پذیرش صحت چیزی
2. فرضیه: داستان کهنه که می‌تواند مطمئن، تا حدودی مطمئن و یا خیالی باشد.
3. هنجار: قاعده نامکتوب و غیرمدون در مورد نحوه رفتار کردن افراد است.
4. مقصد: ماموریت سازمان یا نتیجه مورد انتظاری که کارکنان سازمان آن را دنبال می‌کنند.

نتایج مطالعاتی که به منظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزشها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمانهای موفق صورت گرفته است، 10 ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیتشان به شرح ذیل اعلام گردیده است:

1. عملکرد
2. صداقت
3. رقابت
4. روحیه کار گروهی
5. روحیه سازمانی
6. نوآوری
7. حمایت مدیریت
8. موفقیت‌های فردی
9. وفاداری
10. سابقه تاریخی سازمان

---

<sup>9</sup> Wendell French

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این 10 ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می آید. این تصویر به صورت اساسی درمی آید که منعکس کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است.

فرهنگ سازمان از دو لایه اصلی تشکیل شده است. نخستین لایه، (ارزشها و باورها) لایه ای است که نمایشگر نمادهای ملموس مانند طرز پوشش، رفتار، مراسم، تشریفات، اسطوره ها و افسانه ها است. لایه دیگر فرهنگ سازمانی، لایه پایه ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمان است که به ارزشهای زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروههای سازمانی اشاره دارد. این لایه در واقع فرهنگ راستین سازمان را تشکیل می دهد. عوامل تشکیل دهنده فرهنگ سازمان عبارت اند از: هنجارها، سنتها و تشریفات، و مفروضات.

در این قسمت در مورد هریک از عوامل ذکر شده توضیح مختصری داده می شود:

- ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. در واقع ایده ها و تمایلات و نظراتی هستند که عمدتاً به عنوان راه حل های معتبر برای مشکلات پذیرفته شده اند.

- باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروه های کاری و یا جمع شدن در کنار آب سرد کن برای پچ پچ کردن و پی بردن به ماجراهای اداری محیط کار. بعضی از باورها مربوط به نکات جزئی زندگی روزمره و بعضی از آنها در حوزه مسائلی است که از نظر فرد، سازمان و یا جامعه اهمیت زیادی دارد. به طور کلی باورهای شکل دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجراکنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می نامند. هم سو نمودن این دو دسته باور به هم افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقیق اهداف خود کمک می کند. در غیر این صورت انرژیها صرف خنثی کردن یکدیگر و باعث اخلاص و مانع حرکت سازمان به سوی هدفهای خود خواهد شد. باورهای راهنما، جهت حرکت باورهای روزمره را تعیین می کنند. در واقع باورهای راهنما، تعیین کننده روشی است که هر کار باید بر اساس آن انجام شود و باورهای روزمره روشی است که کارها عملاً به طور روزانه انجام می شوند. باورهای راهنما مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می کنند در حالی که باورهای روزمره، به رفتار روزمره مربوط می شوند و متناسب با شرایط تغییر می کنند.

- فرآیند اجتماعی سازمان: عامل دیگری که در ایجاد و تکوین فرهنگ سازمانی مهم است، فرآیند اجتماعی سازمان است از طریق این فرآیند افراد جای خود را در سازمان باز می کنند. یاد می گیرند که چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا شوند و رفتار مناسب را فرا گیرند. فرآیند اجتماعی

در سازمانها به صورت آموزشهای توجیهی و قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می باشد و یا گاهی افراد خود به تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می دهند و به تدریج به آنها خو می گیرند. که در حالت اول آموزش به شکل رسمی و در حالت دوم به شکل غیر رسمی می باشد. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد.

- سنتها و تشریفات: سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، افراد و ارباب رجوع، تشویق به گردهماییها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می رود)، همگی بیان کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.
- اسطوره ها: نمونه ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند. پژوهشگر دیگری اجزای فرهنگ سازمانی را از لحاظ قابلیت مشاهده و تغییر و تداوم آن به دو سطح تفکیک می کند. به طوری که در سطح عمیق تر که کمتر قابل مشاهده است. شامل ارزشهای مشترکی می شود که حتی اگر اعضای گروه هم تغییر کنند در سازمان باقی خواهند ماند. که در واقع این ارزشها رفتار گروه را شکل می دهند. در این سطح فرهنگ به سختی قابل تغییر است در این تفاوت افراد در سازمانها از لحاظ توجه به مسائل مالی، نوآوری و یا عملکرد مشخص می شود. در سطح دیگر که قابل مشاهده است، فرهنگ الگوهای رفتاری را نشان می دهد که کارکنان تازه وارد به طور خود کار از کارکنان قدیمی می آموزند. فرهنگ در این سطح قابل تغییر است.

## 2-4-7. طبقه بندی فرهنگ سازمانی

برای شناسایی فرهنگ یک سازمان، مطالعه در زمینه فرهنگهای مختلف ضروری است. از این رو صاحب نظران برای تشخیص نوع فرهنگ شاخصهایی را ارائه نموده اند. انواع فرهنگ سازمانی را به شرح زیر می توان طبقه بندی نمود:

الگوی اقتضایی: بر اساس الگوی اقتضایی دو نوع فرهنگ مکانیکی و ارگانیکی با ویژگیهای زیر متصور است. فرهنگ مکانیکی در سازمانهایی با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختار رسمی، قوانین و مقررات، روشها و رویه های استاندارد است. فرهنگ ارگانیکی در سازمانهایی با فرهنگ ارگانیکی، باورهای مشترک عموماً بر ساختار غیر رسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است نه وسیله و ابزار کار.

الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان: دانیل دنیسون الگویی را ارائه کرده که از یک سو ارتباط میان نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان و از سوی دیگر نوع فرهنگ سازمانی سازگار با آنها را نشان می‌دهد. الگوی دنیس از یک ماتریس دوبعدی تشکیل شده که یک بعد آن درجه تغییر و یا ثبات محیط و بعد دیگر نوع تأکید استراتژیک (درونی یا بیرونی) را نشان می‌دهد. از برخورد نیازهای محیطی و تأکید استراتژیک سازمان چهار نوع فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد که هر یک با نوع تأکید استراتژیک و درجه ثبات محیطی مرتبط با آن سازگاری دارد.

الف) فرهنگ سازگاری: این نوع فرهنگ که از انعطاف‌پذیری زیادی برخوردار است در حالی شکل می‌گیرد که تأکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی است. سازمان نیاز زیادی دارد که با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری و تغییر در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب رجوع حرکت کند. در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند این نوع سازمان باید به نیازهای محیطی پاسخ شتابنده بدهد، ساختار خود را تندگونه تعدیل کند و الزامهای نوین را به آسانی به کار گیرد.

ب) فرهنگ رسالتی: در این نوع سازمانها به محیط برونی توجه می‌شود. اما به تغییرهای شتابنده رودرو نیست. فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدفهای سازمان استوار می‌سازد. انتظار این فرهنگ از انسانهای سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقشهای شغلی و وظایف جاری برمی‌دارد. تکیه اصلی بر سمت‌گیری استراتژیک سازمان آینده‌نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.

ج) فرهنگ مشارکتی: تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است. از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدفها و فعالیتهای سازمان به نحو فزاینده‌ای بیشتر می‌شود.

د) فرهنگ تداوم: تأکید این فرهنگ بر محیط درون سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است. فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند. نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر



فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشیها و رویه‌های برپا شده عمل می‌کنند. این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسانهای سازمانی در کارها را در رتبه پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصل سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوبهای مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند.

## 2-4-8. مطالعات در زمینه فرهنگ سازمانی

مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ تاثیر عمیقی بر تدوین استراتژی، رفتار کارکنان، رقابت در دنیای متحول و پیچیده، خلاقیت، نوآوری، انگیزش، انضباط، سخت‌کوشی دارد. همچنین مطالعات نشان داده است شرکت‌های موفق دارای فرهنگ قوی و موثر بوده‌اند و بطور کلی در سازمانها پدیده‌ای به دور از اثر و نقش فرهنگ سازمانی وجود ندارد. به همین دلیل در مورد فرهنگ سازمانی و نقش آن در سازمانها و نیز چگونگی تغییر و تحول آن تحقیقات زیادی توسط محققین و دانشمندان مدیریت در جریان است که به برخی از این مطالعات و پژوهش‌ها بصورت خلاصه اشاره می‌کنیم.

### مطالعات هافستد

مطالعات هافستد یکی از برجسته‌ترین افرادی که در زمینه فرهنگ مطالعاتی را انجام داده و مطالعات او مورد توجه قرار گرفته هافستد می‌باشد. مشهورترین تقسیم‌بندی هافستد در زمینه فرهنگ بمقرار زیر می‌باشد.

#### 1. فاصله قدرت

به عنوان درجه‌ای که هریک از افراد یک کشور انتظار و قبول دارد، قدرت به طور نابرابری توزیع شده تعریف گشته است. این مورد راجع به شیوه‌ای صحبت می‌کند که افراد بشر در مقابل نابرابری در ارتباط با ظرفیتهای ذهنی و فیزیکیشان، موقعیت اجتماعی و ثروتشان عکس‌العمل نشان می‌دهند.

#### 2. جمع‌گرایی در برابر فردگرایی

هافستد می‌گوید فردگرایی به جوامعی مربوط است که ارتباطات میان افراد آن ضعیف است. برخلاف آن، جمع‌گرایی به اجتماعاتی مربوط است که افراد از بدو تولد در گروههای متحد جذب شده‌اند. این گروهها در طول زندگی فرد به حفظ و حمایت از وی می‌پردازند.

#### 2. صفات زنانه در برابر صفات مردانه

به اعتقاد هافستد، صفات مردانه به اجتماعاتی مربوط است که نقش‌های جنسیت اجتماعی کاملاً متمایز است (یعنی، مردان متکی به نفس، سخت‌گیر و متمرکز بر موفقیت‌های مادی فرض می‌شوند در صورتی که زنان

متعادل، آگاه و علاقه مند به کیفیت زندگی در نظر گرفته می شوند). صفات زنانه به جوامعی نسبت داده می شود که نقشهای جنسیت اجتماعی در حد و مکانی اعلا قرار دارند (بدین معنا که، هر دو جنس متعادل، حساس و علاقه مند به کیفیت زندگی فرض می شوند).

### 3. اجتناب از شرایط عدم اطمینان

این جنبه مربوط به میزان تهدیدی است که اعضای یک فرهنگ در موقعیتهای ناشناخته حس می کنند.

## مطالعات پیس و استرن

این دو محقق در مطالعات خود (( فهرست ویژگی های دانشگاه )) را ابزاری برای ارزیابی فرهنگ های سازمانی از دید دانشجویان معرفی کرده اند. این فهرست شامل 300 پرسش درباره فعالیتهای دانشگاهی است که برخی از آنها شامل برنامه آموزشی، فعالیتهای آموزشی، قانونها و مقررات دانشگاه و تشکلهای، فعالیتهای دانشجویی و مانند آن است. پس از بررسی پاسخ های درست یا نادرست، فرهنگ سازمانی آنها مشخص می شود.

## مطالعات کوین و کامرون

استفاده از مدل ارزش های رقابتی به عنوان چارچوبی برای مطالعه فرهنگ سازمانی گویای نوعی حرکت به سمت فاصله گرفتن از رویکرد کیفی است که وجه مشخص اکثر پژوهش های فرهنگی محسوب میشود. مدل مذکور بر این فرض مبتنی است که سازمان ها را می توان با توجه به مجموعه ای از ابعاد یا ویژگی های فرهنگی که در کلیه سازمان ها مشترک است، از یکدیگر متمایز نمود. هرچند استدلال های مشابهی از سوی برخی پژوهشگران در این زمینه ارائه شده است، ولی در عمل تلاش های اندکی برای مطالعه فرهنگ از این منظر صورت گرفته است. کامرون و کوین نیز در ادامه رهیافت فوق، با استفاده از همان چارچوب کلی، چهار نوع فرهنگ سازمانی را از هم متمایز کرده اند که عبارتند از:

- 1- فرهنگ طایفه ای (قبیله ای، تعاونی یا همکاری): با محوریت انسجام درونی سازمان و تقویت روحیه کارکنان.
- 2- فرهنگ ویژه سالار ادهو کراسی: با محوریت انعطاف سازمانی، کارآفرینی و نوآوری.
- 3- فرهنگ مبتنی بر بازار: با محوریت رقابت، کارآیی و بهره وری.
- 4- فرهنگ سلسله مراتبی محافظه کارانه: با محوریت ثبات و حفظ وضع موجود.

## مطالعات دنیسون و اسپریتزر

دنیسون و اسپریتزر با بررسی دیدگاههای مطرح شده در زمینه ارزش های رقابتی، فرهنگ های سازمانی را در قالب چهار نوع متمایز دسته بندی کردند، این چهار فرهنگ عبارتند از:

الف- فرهنگ گروهی: جهت گیری به سمت توسعه منابع انسانی.

ب- فرهنگ توسعه ای: جهت گیری به سمت توسعه و تحول.

ج- فرهنگ عقلایی: جهت گیری به سمت بیشینه سازی بازده و نتایج.

د- فرهنگ سلسله مراتبی: جهت گیری به سمت ایجاد انسجام و تعادل.

همچنین محققینی مانند دیل و کندی، پیتزر و واترمن، دیویس نیز در مورد فرهنگ سازمانی پژوهش هایی را داشته اند اما آنها بیشتر به نمودهای فرهنگ سازمانی توجه داشته اند و به ماهیت اساسی و متغیرهای عمیق تر فرهنگ سازمانی کمتر پرداخته اند.

## مطالعات هریسون/هندی

در سال 1978 هندی، ایده های هریسون را به کار گرفت و 4 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 (تارعنکبوتی)
2. فرهنگ نقش (معبد یونانی)
3. فرهنگ وظیفه (شبکه ای)
4. فرهنگ شخص (خوشه ای)

## مطالعات شاین

شاین سه نوع فرهنگ مدیریتی را بیان می کند؛ این فرهنگها عبارتند از:

1. متصدیان (فرهنگ متصدی): گروهی که به نوعی با ما کار می کنند، «متصدیان» نامیده می شوند و نیز به مدیران صف و کارگرانی که در ساخت و تحویل تولیدات و خدماتی که رسالت اصلی سازمان را به انجام می رسانند دخالت می کنند، گفته می شود.
2. فرهنگ مهندسی: در هر سازمانی مرکز تکنولوژیکی زمینه سازمان را تشکیل می دهد و این تکنولوژی بوسیله چندین نوع از مهندسین که دارای یک فرهنگ کاری مشترک می باشند طراحی و نظارت می شود برای مثال طراحان سیستم های تکنولوژی اطلاعات، برنامه های نرم افزاری را طراحی می کنند. 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 خود کار عمل می‌کنند، کاملاً معتبر می‌باشند.

3. فرهنگ اجرایی (هیئت رئیسه): اگر کسی در سازمانهای وسیع جهانی جستجو کند، یک اجتماع از دفاتر (مدیریت اجرایی) (CEOS) (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 جوابگویی مالی به سهامداران می‌باشد و بیشتر در حفظ سهام تجلی می‌یابد (شاین، 1996).

### مطالعات شولز

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 متاثر می‌سازد).

شولز در باب بعد خارجی، از دیل و کندی اقتباس کرده است. شولز از این ابعاد، 5 گونه فرهنگی را نتیجه گرفت که شامل: ثبات، فعال، آینده‌نگر، اکتشاف و خلاق می‌باشد. او خصوصیات این 5 گونه فرهنگی را با استناد به پنج معیار شخصیت، زمان مدار، ریسک‌پذیری، شعار، تغییرمداری در غالب بعد تحول توصیف می‌کند (بران، 1995).

### مطالعات کوین و مک‌گرو

طبق تحقیقاتی که توسط کوین و مک‌گرو (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 (ادھو کراسی 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 بوجود می‌آید که این تبادلات در سازمانها بسیار مهم هستند برای اینکه آنها موقعیت افراد و گروهها را تعیین می‌کنند (بران، 1995 - ص 21).

## مطالعات کوئین

کوئین 4 گونه فرهنگی را بیان کرد. این 4 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 بوجود آورد. بدین ترتیب و بر 7 ویژگی که ناشی از بروکراسی بود، بر شمرد: قوانین، تخصص گرایی، شایسته سالاری، سلسله مراتب، تقسیم کار، حساسی، رسمیت (وبر، 1947). این ویژگیها به تحقق اهداف و بر کمک بسیار کرد. زیرا بکارگیری این روش در سازمانها باعث ایجاد کارایی، قابلیت اعتبار و قابلیت پیشبینی در آمد 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 ایده آل سازمان است. بدین دلیل سازمانها بطرف خدمات و تولید ثابت، کارایی و ثبات پیش رفتند.

خطوط روشن تصمیم گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده، مکانیزم‌های کنترل و حساسی بعنوان عوامل کلیدی موفقیت بودند. فرهنگ سازمانی با این ویژگیهای رسمی و ساختار بندی شده کاری، تطبیق و سازگاری می‌یابد. رهبران هماهنگ کننده و سازمان دهنده‌های خوبی هستند. اهداف بلند مدت 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 سیاستهای رسمی اجزاء سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد. هدف بلند مدت سازمان در ثبات و عملکرد همراه بهره‌وری، عملیات هموار است (کوئین، 1999).

### 2. فرهنگ بازار

در طول سالهای قبل از 1960 سازمانها با سازمان‌دهی در برخورد با چالشهای رقابتی جدید تلاش می‌کنند. پایه گذار این نوع فرهنگ، بر مبنای کار «الیور ویلیامسون» و اوچی و دیگر همکاران او می‌باشد. اعضای سازمان سعی در شناسایی عواملی داشتند که بر اثر بخشی سازمان کمک می‌کردند. یکی از این عوامل و مهمترین آن، هزینه‌های کاری می‌باشد. این طرح که شکلی از بازار ارائه می‌دهد و عبارت بازار به معنی وظایف بازاریابی یا وجود مصرف کنندگان در محل کار نمی‌باشد. بلکه نوعی سازمان را نشان می‌دهد که وظایفی در درون خود

همانند یک بازار دارد. به عبارت دیگر این مدل جهت گیری به طرف محیط خارجی بجای محیط داخلی است. محیط خارجی متمرکز بر عوامل خارجی شامل متقاضیان، مشتریان، پیمانکاران، صاحبان جواز، اتحادیه‌ها، تنظیم کنندگان و مانند اینها می‌باشد. این نوع فرهنگ شباهتی به سلسله مراتب که دارای کنترل داخلی است و بوسیله قوانین تخصصی کردن مشاغل، تصمیم گیری متمرکز شده نگهداری می‌شود، ندارد. در حالی که بازار معمولاً از طریق مکانیزم‌های اقتصادی بازار و بخصوص مبادلات پولی گردانده می‌شود. بدین شکل بازارها بر مبادلات فروش و قراردادها و ایجاد مزیت رقابتی با دیگر رقبا تمرکز دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ غالب بر آن، فرهنگ بازار است از ارزشهای اصلی غالب بهره‌وری و رقابت برخوردار هستند و رقابت و بهره‌وری در این سازمانها از طریق اهمیت زیاد به کنترل و موقعیت خارجی بدست می‌آید. از اوایل 1990 تا اواسط 1991 تمایل به حفظ این فرهنگ قوت گرفت.

اساس مفروضات و ارزشهای بنیادی فرهنگ بازار بر پایه اهداف روشن و استراتژی پرتکاپو بسوی سود آوری و کارایی سوق می‌یابد. جنرال جورج پتون معتقد است سازمانهای بازار تمایل به حفظ موقعیت رقبا با ثابت قدمی در اهداف، رقبا را مغلوب می‌کنند. در این فرهنگ کار نتیجه مدار می‌باشد. رهبران بادوام و ثابت قدم هستند و آن چیزی که باعث پیوند اجزاء به یکدیگر می‌شود تاکید بر پیروزی و مفاهیم بلند مدت، عملیتهای رقابتی و تاکید بر دستیابی به موفقیت و تحقق اهداف است. عبارت موفقیت در این فرهنگ، شراکت و نفوذ در بازار تعریف شده است (کوپین، 1991). در فرهنگ بازار سازمان بسیار نتیجه مدار است و هدف اصلی آن نتایج مورد انتظار از شغل محول شده می‌باشد و به گونه‌ای از سازمان گفته می‌شود که خود به مثابه یک سازمان عمل می‌کند این نوع از سازمان به جای امور داخلی به سوی محیط خارجی جهت گیری دارد. آنچه سازمان را به هم پیوند می‌دهد. تاکید بر پیروزی در رقابت است. تاکید بلند مدت 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).

### 3. فرهنگ قومی

سومین شکل ایده‌آل از فرهنگ سازمان فرهنگ قومی نامیده می‌شود، به این علت که سازمان همانند یک خانواده است. در سازمانی که فرهنگ قومی بر آن غالب است بجای 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 (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.

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 ویژگی‌های در سازمانهای آمریکایی جدید نبوده و در گذشته توسط پژوهشگران مورد بررسی و بکار گرفته شده‌اند (مک‌گریگور، 1960؛ لیکرت، 1970؛ آرجیس، 1962). اگر چه این ویژگی‌ها بطرزی آشکار از شرکتهای ژاپنی اقتباس شده و بعد از جهانی دوم بطور موفقیت آمیزی 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 مشکل ساز 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 نظاره گر 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 بلند مدت توسعه منابع انسانی و همبستگی و انسجام و روحیه افراد تاکید بسیار زیادی دارد.

3. 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 ادھو کراسی وظیفه اصلی مدیریت را پرورش کارآفرینی، خلاقیت و تاکید بر برتری جویی می‌داند و از نوآوری برای رسیدن به سودآوری و منافع بهره‌می‌گیرد. ریشه کلمه ادھو کراسی از adhoc گرفته شده است که به معنای زودگذر، موقت، تخصصی شده و واحد پویا می‌باشد (کوبین، 1999). در فرهنگ مدیریت Adhoc به معنی ویژه امری مخصوص، متخصص تعریف شده است (زاهدی و همکاران، 1379). ادھو کراسی‌ها مانند واحدهای موقتی هستند، شعار مهم آنها این است «محلّهای موقت از محلّهای ثابت بهتر هستند.» به این دلیل که آنها میتوانند بر حسب شرایط جدید سرعت پیکربندی مجددی برای خود بسازند.

یکی از اهداف مهم فرهنگ ادهو کراسی، پرورش انعطاف پذیری، انطباق و خلاقیت در شرایطهای نامطمئن و متغیر و دارای ابهام و یا هنگامی که اطلاعات دارای بار اضافی هستند. سازمانهای ادهو کراسی را در صناعی مانند؛ صنایع نرم افزار، فضا، مرکز مشاوره و ساخت فیلم می توان دید. یکی از چالشهای مهم این نوع سازمانها تولید محصولات و خدمات جدید و تطبیق با فرصتهای جدید می باشد.. ادهو کراسی تاکید زیادی بر فرد گرایی، ریسک پذیری، پیش بینی آینده دارد، به عنوان مثال، شرکتهای مشاوره ای برای تقاضای هر مشتری برخوردی مستقل از دیگران دارند و برای هر طرح (پروژه) یک طرح سازمانی موقت ریخته می شود تا زمانی که کار انجام شود وقتی که پروژه به پایان رسید، ساختار از هم گسیخته می شود. نمونه دیگر فضا پیمای ناسا است .

از ویژگی های فرهنگ ادهو کراسی می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- 1- فاقد نمودار سازمانی است. نمودار سازمانی ممکن است برای مأموریت 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 پایه ریزی می شود.
- 3- نقش ها موقتی است. اعضاء ستاد بطور موقت تعیین شده و مسئولیتها بطور موقت به آنان واگذار می شود .
- 4- خلاقیت و نوآوری تشویق می شود. کارکنان به ارائه راه حلها و روشهای جدید کاری تشویق می شوند، برای اینکه ادهو کراسی بر خلاف سلسله مراتب با شکل محیطهای دولتی بزرگ تناقض دارد (کوبین، 1999).

## مطالعات دنیسون

دنیسون، استاد رفتار سازمانی دانشگاه میشیگان، و همکارانش (2000) در مدل خود فرهنگ را شامل چهار ویژگی می دانند که هر یک از آنها، در بر گیرنده سه شاخص فعالیت مدیریت است. این مدل به صورت افقی و عمودی ره دو نیم تقسیم شده است تا بیان کننده ابعاد تمرکز داخلی / خارجی و ثابت / منعطف باشد (مارتانز و کرگو و گارسیدودر، 2012). رویکرد این مدل تاکید بر جنبه هایی از فرهنگ سازمانی است که بر اثربخشی سازمانها تاثیر می گذارد، به همین دلیل بر چهار ویژگی اصلی درگیر شدن در کارها، انطباق پذیری و رسالت تاکید شده است. طیف های ثابت - منعطف و تمرکز داخلی - خارجی. همان طور که در مدل دنیسون هم مشخص است، این مدل دو محور عمودی و افقی دارد که مدل را به چهار قسمت تقسیم کرده است. محور عمودی در بر گیرنده میزان و نوع تمرکز فرهنگ سازمانی است. این محور دو انتهای تمرکز داخلی و تمرکز خارجی دارد. محور افقی به میزان انعطاف پذیری اشاره دارد که از یک سمت به فرهنگ ایستا و از طرف دیگر به فرهنگ منعطف ختم می شود (مارتانز و همکاران، 2012)





شکل 2: نمودار مدل فرهنگ سازمانی دنیسون؛ منبع: دنیسون 2000

- 1- درگیر شدن در کار: سازمانهای اثربخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور گروههای کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان مؤثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. (درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است).
- 2- سازگاری (ثبات و یکپارچگی): تحقیقات نشان داده است سازمانهایی که اغلب اثربخش هستند با ثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزشهای بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به هدف توافق یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیتهای سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمانهایی با چنین ویژگیهایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند.
- 3- انطباق‌پذیری: سازمانهایی که به خوبی یکپارچه هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق‌پذیری را میتوان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمانهای سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک می‌کنند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند.

4- رسالت: شاید بتوان گفت مهمترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و مأموریت آن است. سازمانهایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست معمولاً به بیراهه می روند. سازمانهای موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم میکنند

جدید بودن مدل دنیسون، همچنین کامل بودن این مدل از نظر شاخص های اندازه گیری و سنجش فرهنگ سازمانی از جمله دلایل انتخاب این مدل به شمر می رود. قابلیت استفاده از این مدل در تمام سطوح سازمانی یکی دیگر از ویژگی های این مدل است. در نهایت این مدل مبتنی بر نظریه ها و یافته های علمی است و علاوه بر تحقیقات انجام شده در امریکا، سایر تحقیقات در کشورهای چین، روسیه و تایوان نیز آن را پشتیبانی و تایید می کنند.

## 2-5. مسئولیت پذیری

چرا انسان ها دارای رفتاری تسببت به یکدیگر هستند؟ چرا برخی مسئولیت پذیری بالایی دارند و وظایف خود را به خوبی انجام می دهند در حالی که برخی دیگر از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند؟ انسان زمانی که دست به عمل می زند یا از انجام عملی سرباز می زند، این عمل یابی عملی به تناسب خصوصیات و سطح تحولی (مراحل رشد) او از فردی به فرد دیگر متفاوت است.

رفتار اجتماعی هر فرد از جمله مسئولیت پذیری یا مسئولیت گریزی، تابعی است از خصوصیات روانی و شخصیتی او. قبل از پرداختن به عوامل متعدد (فرهنگی، اجتماعی، و...) مسئولیت گریزی در کارکنان، مهم ترین زمینه هایی که نقش تعیین کننده در بروز این گونه رفتار در انسان دارد را مورد ارزیابی قرار میدهیم:

### 1. سیر تحول شخصیت بر اساس تحول نیازهای جسمانی و روانی

شخصیت هر فرد عبارت است از کلیت و تمامیت وحدت یافته وجود او. روان شناسان در بحث از شخصیت، بیش از هر چیز به تفاوت های فردی توجه دارند؛ یعنی ویژگی هایی که یک فرد را از افراد دیگر متمایز می کند (انکینسون و همکاران، ترجمه براهنی و همکاران، 1371، ج 2، ص 74).

نیازهای جسمانی و روانی افراد از بدو تولد، خط سیر تحول شخصیت انسان را مشخص می کند. مثلی که توسط آبراهام مازلو پیشنهاد شده، مراحل تحول نیازهای انسان را نشان می دهد. مازلو که یکی از رهبران توسعه روانشناسی انسن گرا است، راه جالبی برای طبقه بندی انگیزه های آدمی عرضه کرده است. مازلو سلسله مراتبی از نیازها را ارائه کرد که از نیازهای اساسی زیستی آغاز می شود و در سطوح بالاتر به انگیزه های روانی پیچیده تری می رسد که تنها پس از برآورده شدن نیازهای اولیه نقش مهمی بر عهده می گیرد.



شکل 3، سلسله مراتب نیازهای مازلو

سلسله مراتب مازلو راه جالبی برای نگرستن به رابطه میان انگیزه‌های آدمی و فرصت‌هایی که محیط عرضه می‌کند فراهم می‌آورد.

بر اساس مثلث مازلو، هر قدر به قاعده مثلث نزدیک شویم، دامنه نیازها، گستردگی بیشتری از خود نشان می‌دهند. بنابراین نیازهای سطح پایین در شمار زیاده‌تری از انسان‌ها دیده می‌شود و نیازهای سطح بالاتر به ترتیب و به تدریج رو به کاهش می‌گذارد به طوری که نیاز به خود شکوفایی که عالی‌ترین نیاز انسانی است، در تعداد کمی از انسان‌ها بروز می‌نماید.

انسانی که به لحاظ شخصیتی در سطح نیازهای بدنی تثبیت شده، در محیط کار نیز برای اهداف مادی تحصیل می‌کند، او برای امرار معاش خود فعالیت می‌کند و در انتظار پایان یافتن وقت اداری، لحظه‌شماری می‌کند. فردی که به لحاظ شخصیتی در حد نیازهای اجتماعی تثبیت شده باشد، در صدد تامین نیازهای اجتماعی است. او تلاش می‌کند تا نیازهایی را که از طریق ارتباط انسانی با دیگران قابل مرتفع شدن است رفع نماید. مثلاً می‌خواهد در محیط کار یا تحصیل، با کسانی تعلق داشته باشد و کسانی هم به او متعلق باشند. همچنین مایل است به گونه‌ای رفتار کند که نحسین و نشویق دیگران را برانگیزد.

بنابراین تا زمانی که کار مشغول است که به او توجه کنند و از او قدردانی کنند. در غیر این صورت، با بهانه‌هایی از زیربار مسئولیت شانه خالی می‌کند و کارها را به دوش این و آن می‌اندازد. عذرتراشی و بهانه‌جویی از ویژگی‌های چنین افرادی است. اما کسی که شخصیت او در سطح نیازهای فردی تثبیت شده، پیوسته در تلاش است تا استعدادها، قابلیت‌ها و ارزش‌های خود را شکوفا ساخته و متجلی نماید. این مرحله همان مرحله خودشکوفایی است. راجرز معتقد است که اساسی‌ترین نیروی برانگیزاننده آدمی، خودشکوفایی است. مسئولیت‌پذیری یکی از رفتارهایی است که منجر به خودشکوفایی می‌شود؛ در عین حال که حس مسئولیت‌پذیری را در فرد تقویت می‌کند. افرادی که

به مرحله خودشکوفایی شخصیت رسیده‌اند، وظایف و تکالیف خود را به درستی انجام می‌دهند، همیشه برای کارها و پیشنهادهای تازه آماده‌اند و به دنبال رشد، تکامل و پیشرفت هستند.

### **سیر تحول شخصیت انسان به اعتبار عقل و خرد یا هوای نفس**

در این دیدگاه، دیدگاه اسلامی، عقل یا امیال انسان می‌تواند تعیین‌کننده رفتارهای فرد باشند. انسان به اعتبار این که در تحول شخصیت او، عقل و هوای نفس به چه سطحی از تحول رسیده باشند، می‌تواند به شخصیت‌های متفاوتی دست یابد.

در سطح اول یعنی سطح نفس اماره، عقل در کمال ضعف خود قرار دارد و هوا یا امیال در حد شدت و قوت. کسی که شخصیتش در این سطح قرار می‌گیرد، امیال او تعیین‌کننده رفتار او هستند. چنین فردی پیوسته برای کسب لذت یا فرار از درد و رنج دست به عمل می‌زند یا از انجام کاری سرباز می‌زند. مسئولیت‌گریزی از شاخصه‌های چنین فردی است. در سطح دوم که نشان‌دهنده رشد نسبی عقل است، فرد گاه مسئولیت‌پذیر است و گاه مسئولیت‌گریز. در سطح سوم که نشان‌گر تسلط کامل عقل بر امیال انسانی است، فرد از مسئولیت‌پذیری بالایی برخوردار است (احمدی، 1377، ص 14 تا 16).

### **2-6. دسته‌بندی انواع مسئولیت**

## مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها:



### شکل 4، مدل مسئولیت اجتماعی شرکت های کارول؛ منبع: کارول 2000

مسئولیت اقتصادی: مسئولیت اقتصادی پایه و اساس و شالوده همه ابعاد در هرم مسئولیت اجتماعی شرکت است. به عقیده کارول این بعد، بعدیک زیربنایی است، زیرا سازمان باید به منظور ابقای خود در بازار و منفعت رسانی به جامعه، سودآوری و بهره‌وری داشته باشد. در واقع، مسئولیت اقتصادی این گونه است که سازمان بتواند از طریق تولید با کیفیت خوب یا خدماتی که جامعه نیاز دارد و قیمت منصفانه برای مصرف‌کننده، سودآوری سرمایه‌ها را به حداکثر برساند (لنتوس، 2001؛ لمندی، 2007). مسئولیت اقتصادی متناسب با اصول، از طریق عرضه محصولات با کیفیت و عالی و با قیمت مناسب تحقق می‌یابد که خود باعث ایجاد مشتری جدید می‌شود (شاهین و زایری، 2007).

مسئولیت قانونی: مسئولیت قانونی و حقوقی که در درجه کمتری از اهمیت نسبت به بعد قبلی قرار دارد، نشان‌دهنده این اصل است که هر کسب و کار مستلزم پیروی از قوانین و مقررات تعیین شده به صلاح همگان است (جمالی و میرشک، 2006). وظایف قانونی مستلزم پیروی از قانون و احترام به مقررات است (شاهین و زایری، 2007). مسئولیت اخلاقی: مسئولیت اخلاقی مهم‌ترین بعدی است که کارول مطرح کرده است. این بعد انتظارات جامعه از سازمان را مطرح می‌کند و مبنی بر این است که سازمان به ارزش‌ها و هنجارهای جامعه توجه دارد و به آنها احترام می‌گذارد و فراتر از چارچوب قوانین مکتوب عمل می‌کند (جمالی و میرشک، 2006). این بعد در واقع فعالیت‌هایی است که از افراد جامعه انتظار می‌رود انجام دهند؛ اگرچه به عنوان قانون مطرح نشده باشند (لمندی، 2007). مسئولیت‌های اخلاقی شامل پایبندی به اصول اخلاقی، انجام کارهای درست، عدالت، انصاف و احترام به حقوق مردم است. کسانی که مسئولیت‌های اخلاقی را می‌پذیرند، مانع از آسیب رساندن خود و دیگران به جامعه می‌شوند (جمالی و میرشک، 2006).

مسئولیت بشردوستانه: مسئولیت بشردوستانه، تلاش داوطلبانه سازمان به منظور رسیدگی به مسائل و معضلات جامعه است (شت، 2006). این مسئولیت یعنی صرف نظر کردن از پول و زمان در جهت خدمت رسانی، همکاری ها و کمک های داوطلبانه که در مورد مشروعیت و حد و مرز مسئولیت اجتماعی شرکت ها بر این موضوع اتفاق نظر وجود ندارد (جمالی و میرشک، 2006).

لمندی (2007) معتقد است در این مسئولیت، نقش شرکت به صورت داوطلبانه و تصمیمی است که نه به دلایل اقتصادی یا الزام های قانونی، بلکه از بعد اخلاقیات هم انتظار آن نمی رود و هدف آن تنها کمک به بهبود زندگی است.

### مسئولیت فردی

اختیار و مسئولیت لازم و ملزوم یکدیگرند. همان گونه که اختیار بدون مسئولیت زمینه ساز بی بندوباری و بی نظمی است مسئولیت بدون اختیار نیز قابل تصور نیست و زمینه ساز ظلم است. انسان به همان میزان که مسئولیت دارد باید متناسب با آن اختیار داشته باشد. اگر گفته می شود که انسان موجودی است آزاد و مختار بلافاصله باید گفته شود که انسان موجودی است مسئول. به طور طبیعی تنسان به محض اینکه راهی یا شیوه ای را در زندگی انتخاب کرد نسبت به انتخاب خود مسئولیت پیدا می کند. انسان موجودی است مسئولیت پذیر که می تواند متناسب با توانایی و مقدرات مادی و معنوی خود مسیر خویش را طی کند. باید توجه داشت که این مسئولیت ابعاد مختلفی دارد: مسئولیت انسان نسبت به خود، خانواده، خویشاوندان، همسایگان، همشهریان، هموطنان، هموعان. به طور کلی مسئولیت از خود شروع شده و دامنه آن به تدریج گسترده می شود و در نهایت تمامی بشریت را در بر می گیرد. انسان نسبت به خود بیشترین مسئولیت را دارد و نسبت به خانواده در مقایسه با غیرخویشاوندان دارای مسئولیت سنگین تری است.

از نظر اسلام نیز مسئولیت انسان دارای اهمیت ویژه ای است. برای انسان در ابعاد مختلف فردی و اجتماعی مسئولیت های خطیری مطرح شده است. چنان که در آیات 286 سوره بقره و 152 سوره انعام آمده است مسئولیت هر انسانی در حد توان و استطاعت اوست. در احادیث و روایات پیامبر گرامی اسلام و ائمه معصومیت هم توجه به مسئولیت های فردی و اجتماعی و به ویژه مسئولیت در قبال افراد نیازمند و دردمند از وظایف مهم مسلمانان دانسته شده است.

هر کس ممکن است به انگیزه احساسات شخصی یا معتقدات دینی یا فلسفی، برخورد فرض بداند که غمخوار و فریادرس هموعان خویش باشد و بر اثر آن خود را تا اندازه ای مسئول رفاه دیگران بداند و بکوشد تا در بهزیستی آنان سهمی ادا کند. می توان در این باره بحث کرد که آیا چنین خصالی در فرد، غریزی است و یا اکتسابی. اثبات یا نفی غریزی بودن چنین خصالی یک رشته مباحث مربوط به خواص زیستی و علم وراثت (Genetics) را پیش

می‌آورد. به‌طور کلی می‌توان گفت که اگر هم ویژگی‌های زیستی و ارثی در ایجاد خصوصیت نوع‌پرستی موثر باشد دوام آن بی‌شک معلول عوامل اجتماعی است. برخی از صاحب‌نظران این عوامل را به شرح زیر برشمرده‌اند: سخت‌کوشی

انسان سخت‌کوش، برون‌گرا است یعنی به زیستن و کار کردن با دیگران میل شدید دارد و پیوسته در پی تسلط بر محیط زندگی خود است. این خصوصیت چون به حد افراط برسد به خوی تهاجم یا پرخاشگری (Aggressiveness) مبدل می‌شود.

چنین شخصی درباره همه صفات و اعمال دیگران بر قیاس صفات و اعمال خود داوری می‌کند؛ اگر افرادی ک با او سروکار دارند مانند او سخت‌کوش یا پرخاشگر باشند کارهایشان را معلول اراده و تعمد می‌داند و اگر بر خلاف او، دارای منشی انفعالی و کنش‌پذیر (Passive) باشند کارهایشان را عکس‌العملی در برابر کوشش و پرخاش دیگران می‌شمارد. در نتیجه این طرز تفکر هر گونه حسن یا قبح امور اجتماعی زائیده اراده و عمل خود انسان شمرده می‌شود که منبع آنها را در خود اجتماع باید جست. سخت‌کوشی و پرخاشگری می‌تواند خصوصیتی ذاتی و ارثی باشد چنان‌که قوت و ضعف آن در کودکان متفاوت است ولی تا جایی که خصیصه‌ای مکتسب است به چگونگی تمدن و فرهنگ محیط هرد بستگی دارد. تمدن غربی بیشتر پرورنده خوی کوشندگی و پرخاشگری است و تمدن شرقی به ویژه آن انواعی که به تعالیم و روحیات عرفانی عجین است بازدارنده آن. سالمندی و آزمودگی

هرچه بر عمر انسان بگذرد تجربه او از مواردی که کاری را خودسرانه، برخلاف توصیه و اندرز دیگران با موازین عرف و اخلاق اجتماعی انجام داده و عبرت‌آموزی او از نتایج سودمند یا زیان‌آوری که از این گونه کارها برده‌است فزونتر می‌شود.

این اعمال خودسرانه و مستقل، از ممیزات شخصیت هر فرد و مدد رسان هویت اوست. میزان احساس خودمختاری و استقلال هر فرد به طول زندگی او بستگی دارد. کودک یکسره تابع اراده بزرگتران خویش است. در محله‌ای بعد که فرد بر اثر تربیت یا تجربه، توانایی بیشتری برای گرفتن تصمیمات مستقل می‌یابد میان وابستگی به اراده دیگران و خودمختاری او تعادلی برقرار می‌شود. در زمان پیری عده کسانی که از لحاظ تجربه بر او توفیق داشته‌باشند بسیار اندک است و او تصمیمات مربوط به کیفیت رفتار خود را با استقلال و اختیار روزافزون اتخاذ می‌کند. اگرچه بر اثر سالخوردگی و پختگی، از اهمیت و نفوذ جریان‌ات اجتماعی در تعیین سرنوشت افراد و رویدادها آگاه می‌شود ولی روشن‌تر از هر زمان می‌بیند که چگونه مسیر زندگی افراد به سبب تصمیمات خودشات در اوضاع و احوالی که جامعه مانع آزادی عمل آنان نبوده یکسره عوض شده‌است.

شعور و کوشش سیاسی

پرسشی که در این زمینه پیش می‌آید آن است که آیا افراد به این علت حس مسئولیت فردی می‌یابد که می‌تواند آزادانه در فعالیت‌های سیاسی جامعه خود شرکت جویند و بر نحوه تصمیمات سیاسی آن اثر بگذارند یا آن که بر عکس، برخورداری ایشان از آزادی سیاسی معلول رشد حس مسئولیت فردی در آنان است؟ به فرض تردید در درستی یکی از این دو شق، به وجود ارتباط و همبستگی میان آنها شک نمی‌توان داشت. شاید درست‌تر آن باشد که بگوییم حتی اگر حس مسئولیت فردی اولویت داشته‌باشد یا در انسان به‌طور غریزی و فطری موجود باشد پرورش و بقا و کمال آن در گرو کوشش عملی و شرکت مداوم در جریان زندگی اجتماعی است و در جامعه‌ای که با نظام خودکامگی اداره می‌شود و افراد آن امکان شرکت آگاهانه در تصمیمات سیاسی را ندارند حس مسئولیت فردی یا اصلاً موجود نیست یا اگر هست محکوم به فناست.

#### معتقدات دینی

در این مورد نیز مانند موردهای دیگر ممکن است که حس مسئولیت فردی ناشی از اصول و عقاید دینی انسان باشد و هم برعکس احتمال دارد که دین او از عرف و عادت و روحیات جامعه نشأت می‌یابد که این حس را در نهاد افراد پرورش می‌دهد.

برخی از ادیان بر ارج و اهمیت شخص انسان تاکید می‌کنند و فردیت او را محترم می‌شمارند و در عین اعتقاد به قدرت فائقه و حاکمه نهایی خداوند بر همه آدمیزادگان و همه کائنات، اراده انسان را در تنظیم زندگی فردی خود آزاد می‌دانند. پیداست که پیروان چنین ادیانی در قیاس با ادیان متفاوت با آنها، با مفهوم مسئولیت آشنا تر و به تاثیر عمل انسان در سونوشت او معتقدترند.

دین انسان هم با وجود همه شاخ و برگها و خرافاتی که دشمنان یا دوستان نادان بر آن بسته‌اند در اساس و جوهر خود، بر آزادی اراده انسان و ضرورت مسئولیت او در رفاه خود و خانواده خود و از همه مهمتر بر تکلف او برای یاری رساندن به درماندگان و تهیدستان تاکید می‌کند.

در میان مذاهب دیگر، مذهب پروتستان به‌ویژه فرقه کالونی (Calvinist) آن با وجود اعتقاد به جبر و تقدیر، همین خصوصیت را دارد؛ بر خلاف مذهب کاتولیک که دست کم به شکل دیرین خود شخصیت و اراده و زندگی فرد را یکسره تابع خواست و فرمان خدا می‌داند.

#### استقلال اقتصادی

افرادی که در پرتو زحمت و کوشش راستین خود بتوانند نیازمندی‌های مادی خویش را برآورند و بیش از نیاز خود در آمد داشته باشند بالطبع بیش از کسانی که کمتر از حد نیاز خود درآمد دارند آماده پذیرش اصل مسئولیت فردی هستند. این البته به شرطی است که نظام سیاسی و قانونی جامعه توزیع عادلانه درآمدها را بر حسب توانایی



تولیدی هر فرد تامین کند تا به پاس آن، تنها وسیله بهبود زندگی افراد در جامعه میزان پرکاری و کاردانی و آزمودگی و توانایی ایشان در کارهای تولیدی باشد.

به عکس، در جامعه‌ای که روش‌های ناسالم اقتصادی بویژه استیمار شدید انسان از انسان و رسم انحصار (Monopoly) بر آن مسلط باشد ترقی مادی غالباً معلولو تبانی و توطئه میان صاحبان ثروت برای بهره‌کشی هر چه شدیدتر از زحمتکشان با روش‌های فریبکارانه و غیراستانی شمرده می‌شود و در نتیجه، هر کس ولو آن که بسیار پرکار و کاردان و آزموده و توانا باشد، این خصائل خود و در نتیجه شخصیت خویش را در بهبود سرنوشت خود دارای هیچ‌گونه اثری نمی‌داند و حس مسئولیت فردی در او به تدریج از میان می‌رود. سودها و زیان‌های اعتقاد به مسئولیت فردی

اساساً مسئولیت فردی مقتضیات فردیت هستی انسان است. یعنی صرف اینکه انسان خود را موجودی واحد و جدا از دیگران و نیازهای خود را متفاوت با دیگران می‌یابد، او را و می‌دارد تا در پی بیان این نیازها و پیدا کردن وسایل رفع آنها برآید و در ضمن کوشش‌های خود، خواه از راه تولید و خواه مبادله، مسئولیت فردی خویش را درک کند. کسانی که واقعیت اجتماعی را از لحاظ مسئولیت فردی درک و توجیه می‌کنند، فرد انسان را ارج بسیار می‌نهند و نسبت به شخصیت او احترام و حساسیت بسیار شدیدی دارند.

بسیاری از حقوق و قواعد محافظ حقوق فردی که در نظام کشورهای پیشرفته پذیرفته شده‌است مانند اصل لزوم وفای به عهد و اجرای عقود که در حقوق انگلوساکسون حقوق متهم را ضمانت می‌کند ناشی از بروز و رشد همین حس است.

در زندگی سیاسی جوامع، آگاهی از مسئولیت فردی مایه وضع و تدوین حقوق و آزادی‌های افراد در قوانین و مصونیت جان و مال ایشان از تجاوز و تعدی و نیز وضع قوانین و ضوابط معینی برای جلوگیری از نقض آزادی فرد شده‌است. در این جوامع، شیوه غیرمستقیم نظارت و سلطه اجتماعی، بر شیوه‌های مستقیم رجحان داده می‌شود. بدین معنی که به جای آنکه شخص خاطی را تنبیه یا حبس یا تبعید کنند تا حد ممکن می‌کوشند تا دارایی و اموال او را از طریق مالیات و جریمه و دعاوی مدنی تحت محدودیت‌ها و تصرف‌های در آورند. اجرای رسومی مانند وفا کردن به عهد یا عمل کردن به قسم یا محترم داشتن قول در اجتماعات، همگی به مسئولیت فردی در قبال عمل و فعالیت آزادانه بستگی دارد و تعهدات و برنامه‌های معقول اجتماعی نیز بدون رعایت این اصول امکان‌پذیر نیست. می‌توان ادعا کرد که دولت یا جامعه به طور کلی می‌تواند در صورت لزوم با توسل به زور افراد را به اجرای تعهدات خود وادارد. ولی در پاسخ باید گفت تا زمانی که مفهوم مسئولیت فردی در اعماق ذهن و وجدان اعضای جامعه جای نگرفته باشد اجرای تعهدات به طور کامل و مثر امکان‌پذیر نیست.

اینها همه جنبه‌های مثبت مسئولیت فردی و سودهای اجتماعی آن است ولی بحث واقع‌بینانه در این باره ایجاب می‌کند که از موانع بروز رشد و نیز از جنبه‌های منفی و زیان‌بار میثولیت فردی غافل نباشیم.

اولا در جوامعی که رسم ازدواج درون قومی (Endogamy) رایج است یعنی افراد خانواده‌ها یا قبیله‌ها با خویشاوندان‌شان زناشویی می‌کنند تفاوت‌های بارز و محسوسی در خصوصیات روحی و گاه بدنی افراد وجود ندارد و حال آنکه بیشتر اشاره شد که لازمه بروز حس مسئولیت فردی وجود خصوصیات در سرشت هر فرد است تا به دلیل تفاوت با خصوصیات افراد دیگر او را بر هویت و فردیت خویش آگاه سازد. در چنین جوامعی هر کس توانایی و استعداد برای ممتاز و متفاوت شدن از دیگران را ندارد و بالطبع افراد بیشتر مایلند که خود را فقط جزئی از کل و فردی از جمع بزرگ و بیشکلی به نام قوم یا قبیله یا ملت بشمارند.

ثانیا توقع مسئولیت فردی از کسانی که خواه به حکم طینت خود و خواه به سبب زیستن و کارکردن و در اجتماعی ناسالم، سرشتی انفعالی یا غیرفعال دارند زیان‌آور و نارواست.

در جوامعی که قرن‌ها تحت نظام بندگی و استبدادی به سر برده‌اند و در آنها حرمت و وجدان و شخصیت فردی هیچگاه محترم نبوده‌است چشمداشت اینکه هر کس مسئولیت زندگی و تامین معاش خود را داشته‌باشد نشانه بی‌اعتنایی یا ناآگاهی از واقعیات است. حتی در جوامعی که به طور نسبی از رفاه و ترقی برخوردارند انتظار اینکه مثلا کودک بی‌پدر و بی‌سرپرست از عهده تامین هزینه معیشت و تحصیل خود برآید یا آنکه بیوه‌زنی بدون داشتن استطاعت کافی مسئولیت نگهداری و پرورش فرزندان یتیم خود را به تنهایی بر عهده گیرد خلاف عقل و انصاف است.

کوتاه سخن آنکه پافشاری بر سر لزوم آزادی اراده و انتخاب و ضرورت مسئولیت خواهی از افرادی که توانایی یا دانایی یا ذوق آن را ندارند نارواست. اگر این پافشاری از جانب افراد زبده و توانگر اجتماع باشد غالبا دلیل بی‌میلی خود آنان به قبول مسئولیت اخلاقی برای یاری کردن به دیگران و پنداشته می‌شود. وانگهی سو استفاده از اصل مسئولیت فردی موجب آن می‌شود که افرادی به زیان اجتماع قدرت و ثروت یابند به‌ویژه اگر مالکیت و کسب قدرت مهمترین ارکان شخصیت فردی به‌شمار آید.

بدین گونه است که افراد فقیر و بی‌قدرت، همواره در محرومیت باقی می‌مانند و به جای حکومت جبار، افراد جبار در جامعه پیدا می‌شوند. ثروتمندان و زورمندان، طبقات تهی‌دست و ضعیف را از فرصت بیان نیازهای خود و وسائل رفع آنها باز می‌دارند. از سوی دیگر، احکام سنگین دادگاهها بر ضد خاطیان و بزهکاران و بزهکاران تهیدست چه بسا اساس معیشت آنان را بر هم زند و زندگیشان را تباه کند، در حالی که توانگران می‌توانند با پرداخت جریمه‌های مقرر در قانون که در قیاس با ثروتشان مبالغی ناچیز است از کیفر و مجازات شخصی به سبب ارتکاب جرائم خصوصی در امان بمانند. بدین ترتیب مسئولیت فردی در اوضاع و احوال منصفانه‌ای اعمال نمی‌شود و وجدان

اجتماعی نیز که قاعدتا در نظام قضایی و قوانین جامعه انعکاس می‌یابد قادر به پیشگیری از عواقب زیان‌آور آن نیست.

باید به یاد داشت که زورمندان و توانگران سودجو و خودخواهی که از مفهوم مسئولیت فردی سواستفاده می‌کنند خود به آن اعتنایی ندارند و قدرت اجتماعی را از راه نظام قضایی در مسیر حفظ منافع خود منحرف می‌کنند. گاه مسئولیت فردی در قاموس عامه مترادف خطا و گناه پنداشته می‌شود و احساس خطاکاری در حالی که واقعا خطایی از فرد سرزده‌است موجب احساس حقارت نابه‌جاست.

برای نمونه، اگر شخص الف بر افر عواملی که خارج از اختیار و مسئولیت اوست دچار گرفتاری و مشکلی شود، گناه آن ممکن است به گردن شخص دیگری مانند ب بیفتد و به همین دلیل ب مسئولیت فردی در قبال وضع الف داشته‌باشد.

در اینحال ممکن است الف از قانون برای رفع مشکل خود کمک گیرد و ب مسئول دانسته‌شود ولی اگر هیچ فرد معین یا سازمان معینی را نتوان مسئول وضع الف شناخت در آن حال در درجه اول او خود مسئول است که در حدود مقدوراتش در راه رفع نشمکل خویش اقدام کند. ولی این مسئولیت او ناشی از خطای او نیست و اگر مسئولیت را با خطا اشتباه کند بنا حق دچار احساس گناهکاری و وسواسی می‌شود که به اساس شخصیت و اعتماد به نفس او صدمه می‌زند. بهتر است اسن نکته را با مثالی مشخص کنیم. فرزند من تحصیلات دبیرستانی خود را با موفقیت به پایان می‌رساند و من اینک باید او را به دانشگاه بفرستم. ولی در موعد نام نویسی او من استطاعت پرداخت هزینه نام‌نویسی و شهریه او را ندارم. ممکن است این عدم استطاعت مالی برای من امری اتفاقی باشد، بدین معنی که مثلا بدهکاری در سر موعد بدهی خود را به من نپرداخته باشد و بر اثر آن من پول کافی برای تامین زندگی خانواده‌ام و پرداخت هزینه تحصیل فرزندم نداشته باشم. در این حال بدهکار من مسئول بروز مشکل فعلی من است و من با اقامه دعوا به زیان او و احیانا وصول طلب خود مشکل را رفع می‌کنم. ولی در حالتی دیگر ممکن است عدم استطاعت من امری اتفاقی نباشد بلکه از اوضاع و احوال و نظام نادرست اجتماعی ریشه گیرد.

در این حال شخص معین یا سازمان معینی مسئول مشکل من نیست و من خود مسئول گرفتاری خویش شناخته می‌شوم و بدین سبب باید از هر طریقی که شده با کار و رزحمت بیشتر هزینه تحصیل فرزند خود را تامین کنم. این مسئولیت من ناشی از خلاف و خطای خود من نیست ولی ممکن است من احساس مسئولیت را با احساس خطای شخصی یکی بدانم و بر اثر آن دچار عقده گناه شوم.

از دیگر زیان‌های جامعه‌ای که در آن اصل مسئولیت فردی مناط اعتبار باشد آن است که گاه افرادی که به علت نظام غلط اجتماعی فاقد حقوق و امتیازات انسانی اند این نقص را معلول عدم استعداد ذاتی و طبیعی خویش می‌پندارند. اصولا در چنین جوامعی اعتقاد به اینکه منزلت و وضع هر فرد در اجتماع را خصال و خصوصیت‌های

زیستی و ذاتی او معین می‌کند رواج فراوان دارد. این تصور دنباله همان اعتقاد پیشینیان اکثر ملتهای جهان به خصوصیات موروثی طبقاتی است، یعنی اعتقاد به اینکه فرزندان طبقات ثروتمند ذوق و مهارت اقتصادی پدران خود را به ارث می‌برند یا فرزندان نوابغ، باهوش و قریحه به دنیا می‌آیند یا فرزندان طبقات حاکم به طور غریزی شیوه رهبری و زمامداری را می‌دانند.

ولی تجارب و واقعیات تاریخی نشان داده‌است که عضویت افراد در طبقات اجتماعی امر ثابتی نیست بلکه پیوسته دگرگونی می‌پذیرد و ثروت و علم و قدرت و امتیازاتی از این گونه تنها تحت تاثیر دو عامل کوشش فردی و اوضاع و احوال اجتماعی مساعد به دست می‌آید.