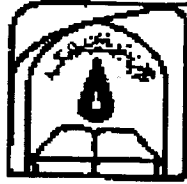


از انظار حضرت آية الله العظمى  
امام خميني

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



دانشگاه تربیت مدرس

۱۳۸۱ / ۴ / ۱۰۱

**دانشگاه تربیت مدرس**

**دانشکده علوم انسانی**

**پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مدیریت دولتی**

وزارتخانه استواران علی ایران  
توسعه مدیریت

**بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد  
سازندگی و وزارت کشاورزی**

**حمید حسین نژاد**

**استاد راهنما:**

**دکتر علی اصغر فانی**

**استاد مشاور:**

**دکتر عادل آذر**

**فروردین ۱۳۸۱**

۳۱۸۰۸

## تأییدیه هیأت داوران در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضای هیئت داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه آقای حمید حسین نژاد تحت عنوان "بررسی تطبیقی فرهنگ سازمانی وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی"، آن را از نظر ساختار و محتوی بررسی نموده و پذیرش آن را جهت تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می کنند.

### اعضای هیئت داوران

۱-استاد راهنما: دکتر علی اصغر فانی

۲-استاد مشاور: دکتر عادل آذر

۳-استاد ناظر: دکتر حمید خداداد حسینی

۴-استاد ناظر: دکتر سید رضا سید جوادین

۵-نماینده تحصیلات تکمیلی: دکتر عادل آذر

مرکز اطلاعات و آرکایو ملی ایران  
تیم پشتیبانی

## آئین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس، مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است، بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به «دفتر نشر آثار علمی دانشگاه» اطلاع دهد.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه) عبارت ذیل را چاپ کند:

«کتاب حاضر، حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد نگارنده در رشته مدیریت دولتی است که در سال ۱۳۸۰ در دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی جناب آقای دکتر علی اصغر فانی و مشاوره آقای دکتر عادل آذر از آن دفاع شده است.»

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه های انتشارات دانشگاه، تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به «دفتر نشر آثار علمی»، دانشگاه اهدا کند. دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تأدیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند، به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب بحمید حسین نژاد دانشجوی رشته مدیریت دولتی مقطع کارشناسی ارشد تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.

حمید حسین نژاد

تاریخ و امضاء

**تقدیم:**

**به همه اساتید م از دوره  
ابتدایی تا عالی**

**به پدر بزرگوارم که به من درس صبر و پایداری  
آموخت و به مادر عزیز و مهربانم که درس امید  
و مهربانی، آنانکه وجود گرانقدرشان همواره در  
سختی ها و ناملازمات تکیه گاهم بوده است.  
خواهر و برادرانم که با قلبی مملو از مهر و محبت در  
طول زندگی مشوق و مایه دلگرمی بنده بوده اند.**

**و**

**تقدیم به روح پاک برادر عزیزم  
"مهدی" که تمام لحظاتی که صرف این  
مجموعه شد با نام ویاد او گذشت.  
روحش شاد ویادش گرامی**

## تشکر و قدردانی

بعد از سپاس بی قیاس به درگاه احدیت، که توفیق انجام این پژوهش را به بنده ناچیزش عطا نمود، بر خود فرض و واجب می دانم به مصداق "لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق" از اساتید، سروران و دوستان عزیزمی که بدون همکاری و همدلی آنها انجام این کار امکان پذیر نبود، تشکر و قدردانی نمایم.

از استاد فرزانه و ارجمند، جناب آقای دکتر علی اصغر فانی که علی رغم مشغله فراوان کاری و اجرایی، با سعه صدر، صبر و حوصله فراوان، هدایت و راهنمایی این تحقیق را تقبل فرمودند و همچنین از استاد محترم مشاور جناب آقای دکتر عادل آذر که با مشاوره های بجا و روشنگرانه بر غنا و اعتبار تحقیق افزودند، صمیمانه تشکر و قدر دانی می نمایم. از اساتید گرانقدر جناب آقای دکتر علی رضائیان و جناب آقای دکتر سید حمید خداداد حسینی که در مراحل اولیه تحقیق، با راهنمایی های خود، حقیر را یاری نمودند، همچنین از دیگر اساتید معظم گروه مدیریت، بخاطر انتقال دانششان به بنده، صمیمانه تشکر و قدر دانی می نمایم.

وظیفه خود می دانم از مسؤولین محترم وزارت جهاد کشاورزی در معاونت های ستادی بخصوص جناب آقای مهر فرد معاون محترم اداری و مالی، برادران ارجمند جناب آقای دارابی مدیر کل محترم دفتر تشکیلات و روشها و همکاران ایشان، جناب آقای رضا نیا مدیر کل محترم امور اداری، جناب آقای رحمانی مدیر کل محترم ترویج و مشارکت مردمی و جناب آقای مرتضوی و بنار که در طول انجام تحقیق، اینجناب را قرین الطاف بی شائبه خود قرار دادند و همچنین از مسؤولین محترم سازمانهای جهاد کشاورزی استانها که بحق با همکاری صمیمانه خود، مشوق بنده در انجام تحقیق بودند صمیمانه تشکر و سپاسگزاری نمایم.

مساعدت، همکاری، همراهی و همدلی دوستان، بالاخص دوست عزیز جناب آقای سعادت مند و فرخیان که زحمت ارائه کامپیوتری تحقیق را متقبل شدند، دوستان مدیریتی آقایان کارگر، جعفری، احمدی، احمد زاده، منصوری، مولایی، خالدی، فتحی، عامری، اسلامی و دیگر دوستان آقایان محمد پور، ارجمندی، طحانزاده، رضایی، حکم آبادی و دوستان عزیز هم واحدی و... مایه دلگرمی فراوان بنده در مراحل مختلف انجام تحقیق بود که از همه آنها قدردانی و تشکر فراوان می نمایم.

در پایان از جناب آقای فاطمیان، محمود و احمد نسائیان که زحمات فراوانی را نه تنها در طول تحقیق بلکه در مراحل مختلف زندگی ام، متحمل شده اند، صمیمانه سپاسگزاری و قدردانی می نمایم. بی شک عزیزان دیگری هم لطف فراوان آنها در مراحل مختلف تحقیق شامل حال بنده شد که بیان لطف آنها در این سطور نمی گنجد، از همگی آنها تشکر نموده، توفیق همگان را از خداوند منان خواستارم.

رئیس هیئت مدیران علمی ایران  
تعمیرات

## چکیده:

صاحب‌نظران و نظریه پردازان سازمان و مدیریت ابعاد سازمان را به دو دسته کلی ابعاد ساختاری و محتوایی طبقه بندی کرده اند این ابعاد در عین جامع بودن، بر یکدیگر تأثیر چشمگیری داشته، و از متغیرهای مختلفی تشکیل شده اند. از جمله این متغیرها که در بعد محتوایی سازمان قرار می گیرد "فرهنگ سازمانی" است که دارای وضعیت خاصی نسبت به دیگر متغیرها می باشد چرا که در عین اینکه بر آنها تأثیر می گذارد خود می تواند محصول آنها هم باشد، شکل گیری و تغییر آن بطی و کند است ولی تأثیر آن بر نگرش باورها و گرایشات ذهنی افراد عمیق است از این حیث است که می تواند بر رفتار نیروی انسانی به عنوان منبع استراتژیک سازمان اثر فوق العاده چشمگیری داشته باشد.

صاحب‌نظران از جنبه ها و زوایای مختلفی به بررسی و مطالعه فرهنگ سازمانی پرداخته اند بر این اساس الگوهای متعددی برای شناخت و تبیین آن در سازمانها ارائه شده است در این زمینه الگویی توسط "استیفن رابینز" بیان شده است که مشتمل بر ده مولفه کلیدی می باشد که به گفته وی بررسی این الگو در سازمانها می تواند ما را به شناخت کل فرهنگ آن سازمان رهنمون سازد. پژوهش حاضر به بررسی تطبیقی این الگو در وزارت جهاد سازندگی و وزارت کشاورزی می پردازد از آنجا که این دو سازمان با یکدیگر ادغام شده اند و در موضوعی مثل ادغام که دامنه تغییرات آن وسیع است و سرعت تغییرات هم بالنسبه بالا است، ایجاب می کند که ابعاد و جوانب آن مورد بررسی علمی قرار گیرد. این موضوع مهم با تنظیم یک فرضیه اهم و ده فرضیه فرعی مورد بررسی و پژوهش قرار گرفت بعد از تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات جمع آوری شده، نتایج تحقیق تفاوت معنا داری در چهار مؤلفه (انسجام سازمانی، تحمل ریسک، هدایت و سرپرستی و کنترل) و عدم تفاوت معنا دار در شش مؤلفه دیگر (زمینه های بروز نو آوری فردی، هویت سازمانی، سیستم پاداش، تحمل تضاد، الگوی ارتباطی و حمایت مدیریتی) را نشان داد بدین لحاظ نتایج تحقیق بیشتر نقطه قوت و اشتراک دو سازمان را گوشزد می کند بنابراین به جهت تحقق اهداف و رسالت سازمان جدید و افزایش عملکرد و موفقیت برنامه های مختلف سازمان بویژه برنامه های راهبردی، بطور کلی پیشنهاد می شود که استراتژی تقویت فرهنگ سازمانی با تاکید و تمرکز بر نقاط مشترک دو سازمان در پیش گرفته شود که از طریق سازو کارهای مختلف مدیریت منابع انسانی نظیر سیستم پاداش، ضابطه مند کردن نظام ترفیع، انتخاب و انتصاب بویژه در سطوح مدیران در عین توجه به مدیریت تغییر و تحول سازمانی و مدیریت استراتژیک و با توسل به نگرش سیستمی، این مهم می تواند صورت عملی به خود بگیرد.

واژه های کلیدی: فرهنگ، فرهنگ سازمانی، ادغام سازمانی، وزارت جهاد سازندگی، وزارت کشاورزی، مطالعه تطبیقی

## فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
چکیده فارسی .....	الف.....
فهرست مطالب .....	ب .....
فهرست اشکال، نمودارها و جداول .....	و.....
مقدمه .....	۱.....
<b>فصل اول- طرح تحقیق</b>	
۱-۱ مقدمه .....	۵.....
۱-۲ تعریف موضوع .....	۶.....
۱-۳ اهمیت تحقیق و علت انتخاب موضوع .....	۸.....
۱-۴ اهداف تحقیق .....	۹.....
۱-۵ فرضیات تحقیق .....	۹.....
۱-۶ محدودیت های تحقیق .....	۱۱.....
۱-۷ قلمرو تحقیق .....	۱۲.....
۱-۸ تعریف واژه ها .....	۱۲.....
<b>فصل دوم- ادبیات موضوع</b>	
۲-۱ کلیات .....	۱۵.....
۲-۱-۱ مقدمه .....	۱۵.....
۲-۱-۲ مفهوم فرهنگ سازمانی .....	۱۸.....
۲-۱-۳ فرهنگ سازمانی مثبت و منفی .....	۲۲.....
۲-۱-۴ فرهنگ سازمانی و ضرورت مطالعه آن .....	۲۲.....
۲-۱-۵ تعریف فرهنگ سازمانی .....	۲۳.....
۲-۱-۶ نقش و کارکرد فرهنگ سازمانی .....	۲۵.....
۲-۱-۷ فرهنگ سازمانی کلید شکست و موفقیت سازمان .....	۲۶.....
۲-۱-۸ انواع فرهنگ سازمانی .....	۲۸.....
۲-۱-۸-۱-۱ فرهنگ سازمانی از دیدگاه جفری سان فیلد .....	۳۰.....
۲-۱-۸-۱-۲ فرهنگ سازمانی بر اساس تقسیم بندی کتز دو ورس و میلر .....	۳۱.....
۲-۱-۸-۱-۳ فرهنگ سازمانی بر اساس نظر دانی سان .....	۳۲.....
۲-۱-۸-۱-۴ فرهنگ سازمانی از نظر کوئین .....	۳۵.....



- ۳۶.....۲-۱-۸-۵ طبقه بندی ارائه شده توسط کیلمن
- ۳۸.....۲-۱-۹ سازمان به مثابه فرهنگ
- ۳۸.....۲-۲-۲ مروری بر تاریخچه و الگوهای شناخت فرهنگ سازمانی
- ۳۹.....۲-۲-۱ اسیر تاریخی و سابقه مطالعاتی مطالعه فرهنگ سازمانی
- ۴۰.....۲-۲-۲ الگوهای نظری ارائه شده جهت مطالعه، شناخت و تبیین فرهنگ سازمانی
- ۴۰.....۲-۲-۲ الگوی لیت وین و استرینگر
- ۴۱.....۲-۲-۲ الگوی کرت لوین
- ۴۲.....۲-۲-۳ الگوی ویلیام اوشی
- ۴۳.....۲-۲-۴ الگوی پیترز و واترمن
- ۴۵.....۲-۲-۵ الگوی پارسونز
- ۴۶.....۲-۲-۶ الگوی ارائه شده توسط رابینز
- ۴۷.....۲-۳-۳ مدیریت فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر آن
- ۴۸.....۲-۳-۱ مدیریت و فرهنگ سازمانی (آیا اصولاً فرهنگ ها قابل مدیریت هستند؟)
- ۵۱.....۲-۳-۲ رابطه تواناییهای مدیریت و فرهنگ سازمانی
- ۵۲.....۲-۳-۳ فرهنگ سازمانی و عملکرد و رضایت شغلی
- ۵۶.....۲-۳-۴ فرهنگ سازمانی و اثر بخشی سازمان
- ۵۷.....۲-۳-۵ فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی
- ۶۰.....۲-۳-۶ فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی
- ۶۲.....۲-۳-۷ تضاد و تقابل فرهنگی
- ۶۳.....۲-۳-۸ فرهنگ سازمانی و ادغام دو سازمان
- ۶۶.....۲-۳-۹ پیوند راهبرد و فرهنگ
- ۷۰.....۲-۴-۴ فرهنگ سازمانی و تغییر و تحول سازمانی
- ۷۱.....۲-۴-۱ مفهوم و اهمیت مدیریت تحول در سازمان
- ۷۳.....۲-۴-۲ فرهنگ سازمانی و تحول سازمانی
- ۷۳.....۲-۴-۳ شیوه پیدایش یک فرهنگ (فرهنگ سازمانی چگونه بوجود می آید؟)
- ۷۵.....۲-۴-۴ فرهنگ سازمانی در بستر زمان (بقا و حیات فرهنگ سازمانی)
- ۷۸.....۲-۴-۵ تحول، بهبود و نوسازی فرهنگ سازمانی
- ۷۸.....۲-۴-۶ فرایند تغییر، تحول و دگرگون سازی فرهنگ سازمانی
- ۸۴.....۲-۴-۷ راهبرد های تغییر و تحول فرهنگ سازمانی

۸۷	۸-۴-۲ الگوها و روشهای تغییر و تحول فرهنگ سازمانی
۸۹	۹-۴-۲ تاثیر انواع فرهنگ در فرایند تغییر
۹۰	۱-۹-۴-۲ فرهنگ سازمانی غالب و خرده فرهنگهای سازمانی
۹۰	۲-۹-۴-۲ فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف
۹۱	۳-۹-۴-۲ فرهنگ سازمانی مثبت و منفی
۹۱	۱۰-۴-۲ تکمله
۹۱	۱-۱۰-۴-۲ مدیریت تحول سازمانی مبتنی بر فرهنگ سازمانی
۹۵	۲-۱۰-۴-۲ تحول کردن دیدگاههای فرهنگ سازمانی در راستای پذیرش چند فرهنگی
۹۷	۵-۲ تشریح مولفه های فرهنگ سازمانی (چارچوب نظری تحقیق)
۹۹	۱-۵-۲ هویت سازمانی
۱۰۱	۲-۵-۲ تحمل ریسک (ریسک پذیری)
۱۰۴	۳-۵-۲ کنترل
۱۰۶	۴-۵-۲ تحمل تضاد
۱۰۸	۵-۵-۲ زمینه های بروز نوآوری فردی
۱۱۲	۶-۵-۲ هدایت و سرپرستی
۱۱۲	۷-۵-۲ انسجام سازمانی
۱۱۴	۸-۵-۲ الگوی ارتباطی
۱۱۵	۹-۵-۲ حمایت مدیریتی
۱۱۷	۱۰-۵-۲ سیستم پاداش
<b>فصل سوم- روش تحقیق، مطالعه و بررسی</b>	
۱۲۰	۱-۳ مقدمه
۱۲۱	۲-۳ طرح و مدل تحقیق
۱۱۲	۳-۳ انواع تحقیق
۱۲۲	۴-۳ فرضیات تحقیق
۱۲۴	۵-۳ ابزار جمع آوری داده ها
۱۲۴	۶-۳ اعتبار ابزار تحقیق
۱۲۵	۷-۳ ابزار تجزیه و تحلیل داده ها و نوع آزمون فرضیات
۱۲۹	۸-۳ جامعه و نمونه آماری

## فصل چهارم- تجزیه و تحلیل داده ها

۱۳۸	۴-۱ مقدمه.....
۱۳۸	۴-۲ توصیف سوالات پایه ای.....
۱۴۵	۴-۳ آزمون فرض آماری به تفکیک فرضیات تحقیق.....
۱۴۶	۴-۳-۱ آزمون فرضیات فرعی.....
۱۶۱	۴-۳-۲ آزمون فرضیه اهم.....
۱۶۲	۴-۴ آزمون فرض آماری فرضیات جانبی.....

## فصل پنجم- نتایج و پیشنهادها

۱۷۵	۵-۱ مقدمه.....
۱۷۵	۵-۲ نتایج فرضیات تحقیق.....
۱۷۹	۵-۳ نتایج فرضیات جانبی تحقیق.....
۱۸۲	۵-۴ پیشنهادها.....
۱۹۶	منابع و ماخذ.....
۲۰۱	پیوست ها.....
۲۰۴	چکیده لاتین.....

## فهرست اشکال، نمودارها و جداول

شماره صفحه	عنوان
۲۰.....	عناصر فرهنگ سازمانی .....
۲۴.....	برخی تعاریف ارائه شده در زمینه فرهنگ سازمانی .....
۲۶.....	کارکردهای عمده فرهنگ سازمانی .....
۲۹.....	فرهنگ، عامل پیروزی و شکست سازمانها.....
۳۳.....	انواع فرهنگ در ارتباط با محیط و استراتژی .....
۳۶.....	چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگیهای آنها.....
۵۵.....	اثرات فرهنگ سازمانی بر عملکرد و رضایت شغلی.....
۵۹.....	انواع فرهنگ سازمانی بر حسب ابعاد فرهنگ .....
۵۹.....	میزان یادگیری در انواع فرهنگ سازمانی .....
۶۴.....	فرهنگ ناسازگار دو شرکت در ادغام.....
۶۹.....	ارتباط فرهنگ و موفقیت سازمانی .....
۷۴.....	شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی .....
۷۷.....	الگوی جامعه پذیری .....
۸۳.....	فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی .....
۸۶.....	راهبردهای تغییر و تحول فرهنگ سازمانی .....
۱۰۲.....	اجزاء تأثیر گذار بر تحمل ریسک .....
۱۰۷.....	سبکهای ممکن اداره تضاد.....
۱۱۰.....	انتظارات مشترک و غیر مشترک کارکنان نوآور .....
۱۲۴.....	آزمون اعتبار پرسش نامه سنجش فرهنگ سازمانی در وضعیت موجود .....
۱۲۹.....	جدول تحلیل واریانس یک عامله .....
۱۳۰.....	واحد های سازمانی مورد مطالعه در حوزه مرکزی .....
۱۳۰.....	تقسیم استانهای کشور به شش منطقه همگن .....
۱۳۱.....	واحد های سازمانی مورد مطالعه در حوزه استانی .....
۱۳۳.....	تعداد پرسش نامه های ارسال شده به واحدهای سازمانی در حوزه مرکزی .....
۱۳۶.....	تعداد پرسش نامه های ارسال شده به واحدهای سازمانی در حوزه استان ها.....
۱۳۸.....	درصد پاسخ دهندگان بر حسب سطوح تحصیلی به تفکیک وزارتخانه .....
۱۴۰.....	درصد پاسخ دهندگان بر حسب سابقه خدمت به تفکیک وزارتخانه.....

- ۱۴۰..... درصد پاسخ دهندگان برحسب جایگاه سازمانی به تفکیک وزارتخانه
- ۱۴۱..... درصد پاسخ دهندگان به تفکیک وزارتخانه
- ۱۴۲..... درصد پاسخ دهندگان به تفکیک نوع واحد سازمانی در وزارت جهاد سازندگی
- ۱۴۳..... درصد پاسخ دهندگان به تفکیک سازمان استان در دو وزارتخانه
- ۱۴۳..... درصد پاسخ دهندگان به تفکیک نوع واحد سازمانی در وزارت کشاورزی
- ۱۴۴..... درصد پاسخ دهندگان به تفکیک نوع معاونت در وزارت جهاد سازندگی
- ۱۴۴..... درصد پاسخ دهندگان به تفکیک نوع معاونت در وزارت کشاورزی

## مقدمه

نزدیک به دو دهه است که نظریه پردازان و صاحبان عرصه سازمان و مدیریت بویژه صاحبان حوزه رفتار سازمانی و متخصصین حوزه تحول سازمان به طرح موضوع مهمی در سازمان پرداخته اند که چندان ملموس و محسوس نیست ولی بر رفتار نیروی انسانی تأثیر چشمگیری دارد که اگر خوب شناخته شده و ریشه یابی شود آشکار و روشن می شود که خیلی از رفتارهای نیروی انسانی در سازمان متأثر از این موضوع مهم در سازمان است که توسط صاحبان معروفي نظیر وارن بنیس<sup>۱</sup>، ادگار شاین<sup>۲</sup>، ویلیام اوشی<sup>۳</sup> و... مورد نقد و طرح قرار گرفت و بیشتر از همه، اهمیت آن در کتاب "در جستجوی کمال"<sup>۴</sup> پیترز و واترمن تجلی یافت که موافقین و مخالفین زیادی به ایراد نظر در مورد ابعاد و جوانب آن پرداختند این موضوع مهم که "فرهنگ سازمانی" نام گرفت و بیشتر با جنبه غیر مادی و غیر ملموس در سازمان شناخته شده مورد بررسی و مطالعات مختلفی قرار گرفت که در این راستا اندیشمندان و صاحبان سازمان از آن به منزله هویت، شخصیت و روح حاکم بر سازمان از آن یاد کردند و مهمتر اینکه فضای ذهنی و نگرشی افراد را احاطه کرده و لذا تأثیر عمیقی بر رفتار نیروی انسانی می گذارد.

با نگاهی به نقش و کارکرد های عمده فرهنگ سازمانی می توان به این نکته وقوف پیدا کرد که شاید هیچ تغییری در سازمان نتواند به اندازه فرهنگ، اعضای سازمان را یکپارچه، متحد و همسو نماید مضاف بر اینکه این اتحاد و همسویی چون ریشه در ارزش و باور مشترک دارد در صورت مدیریت

1-Warren Bennis

2-Edgar Schein

3-William Ouchi

4-In Search of Excellence

صحیح می تواند پایدار مانده بطوری که خصایص شخصیتی و رفتاری تک تک اعضای سازمان را در این جهت شکل داده و بسیج نماید.

هنگامی که انسان وارد سازمان خاصی می شود، دست ساخته های انسانی را مشاهده می کند که از نحوه دکوراسیون اداری، وضع فیزیکی ساختمان، نحوه لباس پوشیدن و آراستگی ظاهری افراد، شیوه مخاطب قرار دادن یکدیگر، نوع مراسم و آئین ها، جشن ها و محتوی آنها... را می بیند اینها می تواند بیانگر فرهنگ سازمان هم باشد ولی همه فرهنگ سازمان اینها نیست چرا که دشواری این نمادها در آن است که گرچه ملموس و آشکار است ولی بسادگی برای ما آشکار نمی سازد که این وضع چه معنی و مفهومی را برای اعضای سازمان می تواند در بر داشته باشد به دلیل اینکه اینها مبتنی بر ارزشهای ژرفی هستند که در اعماق رفتار اعضای سازمان وجود دارند اینجاست که اگر با ظرافت، دقت و هوشمندی با آن برخورد نشود به استتاج های نادرستی از آن خواهیم رسید لذا باید تا جایی که می توان به سطوح زیرین و لایه های ژرف فرهنگ سازمانی دست یافت تا از این رهگذر بتوان معانی ضمنی ای که درورای موارد عینی و ملموس وجود دارد دست یافت از این طریق حتی می توان پی برد که آیا فرهنگ دچار تناقض درونی هست یا خیر؟ چرا که خیلی سازمانها است که در سطح رفتار و نمادهای ظاهری آن توافق و هم رأیی وجود دارد ولی در سطح مفروضات بنیانی<sup>۱</sup> ممکن است که وحدت و اتفاق نظر وجود نداشته باشد نکته بسیار جالبی که از این طریق می توان به آن رسید در موقع ادغام<sup>۲</sup> دو سازمان است و آن موقعی است که اگر هم رأیی سابق جای خود را به تعارض و اختلاف نظر بدهد میتوان این نتیجه را گرفت که بر سر فرضهای بنیادین توافق کافی وجود

---

1-Underlying Assumptions

2-Merger