

خلاصه کتاب

## مدیریت اقتضائی

متناسب با فرهنگ‌های سازمانی

دیانا سی. فنیری

مترجم: ناصر میرسپاسی

انتشارات میر

۱۳۸۴

## مدیریت اقتضائی، متناسب با فرهنگ‌های سازمانی

### فصل یکم

### فرهنگ و تغییر

می دانیم که هیچ سازمانی در خلاء وجود ندارد سازمان‌ها در محیط زندگی می‌کنند از محیط متأثر گردیده و بر آن تأثیر می‌گذارند. این تأثیر متقابل در بخش سازمان بیشتر به فرهنگ سازمانی و افراد وابسته به آن مرتبط می‌گردد. این فرهنگ نشئت گرفته از جامعه، مردم و کشور است که در سازمان‌ها نفوذ می‌کند و نهادینه می‌شود. در رفتار سازمانی فرهنگ در کادرهای محدودتری همانند ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش برنامه‌ریزی شده قرار گرفته و استفاده می‌شود. بنابراین:

فرهنگ عبارت است از شیوه نگرشی که در میان بسیاری از افراد مشترک است. فرهنگ در حال تغییر است و مدیران نیز بایستی به دنبال تغییر آن باشند. به منظور شکل‌دهی مجدد یک فرهنگ سازمانی، مدیران بایستی از برنامه‌های متنوع فرهنگی استفاده کنند. غرب و شرق دارای تفاوت‌های فرهنگی هستند. فرهنگ غربی تسلط بر طبیعت، واقعیت ابتدایی یا حقیقت غائی را بر علم و تجربه مبتنی می‌داند. فرهنگ شرقی در جستجوی هماهنگی با طبیعت است و واقعیت را بیشتر مبتنی بر حقیقت مشهود می‌بیند تا در آزمایشات تجربی. هر فرهنگی ارزش‌های خود را دارد. ارزش‌ها چیزهایی هستند که در یک فرهنگ محترم، ممتاز و باارزش شمرده می‌شوند.

**فرهنگ‌های سازمانی** براساس نوع فرهنگ و تعریف مناسب برای آن چهار فرهنگ حاکم

بر سازمان‌ها را به صورت زیر می‌توان گروه‌بندی کرد.

#### ۱. فرهنگ وظیفه‌مدار (نقش‌مدار)

در سازمان‌هایی که از چنین فرهنگی برخوردارند، برنامه‌ای مدون وجود دارد که هدف و مسئولیت آن توسط مجمع عمومی سهامداران برای اداره‌کنندگان تدوین شده است. اداره‌کنندگان شامل چند لایه از مدیران و چند نفر از کارکنان و کارگران قسمت اداری و عملیاتی هستند. سازمان دارای شکلی هرمی است. قسمت‌های سلسله‌مراتبی نه تنها مشخص می‌شوند، بلکه از امتیازات اداری نیز برخوردارند.

کلمه نقش که به عنوان یک فرهنگ در بعضی از شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد، در ارتباط با شغل هر قسمت است که در عمل مورد انتظار است. فرهنگ نقش‌مدار فرهنگی است که بر انطباق انتظارات تأکید می‌نماید. این چنین مؤسسات می‌توانند ابزارهای عقلایی محدود برای تأمین اهداف مشخص باشند.

### فرهنگ توفیق‌مدار

سازمان‌های دارای چنین فرهنگی به جای اجرای کامل قوانین، برکاری که بایستی انجام شود تأکید دارند. در فرهنگ توفیق‌مدار افراد علاقه‌مند به کارشان هستند و به کاری که انجام می‌دهند تمایل شخصی دارند. شرکت‌های مشارکتی کوچک و مؤسسات تحقیقاتی غالباً، مثال‌های مناسبی برای فرهنگ توفیق‌مدار هستند. سازمان موفقیت‌طلب نیاز به افرادی دارد که دارای انرژی و زمان زیادی برای صرف کردن در سازمان هستند، ضمن اینکه افراد واقعاً از انجام وظایفشان لذت می‌برند و باطناً خشنود می‌شوند.

### فرهنگ قدرت‌مدار

در فرهنگ قدرت‌مدار بعضی افراد مسلط و دیگران تابع هستند. البته این عامل به یک مسئله نسبتاً محدود و ثابت اجتماعی یعنی عادت به تسلیم و تمکین در مقابل وظیفه و مسئولیت بستگی دارد. در سازمان‌های تحت فرهنگ قدرت در بهترین حالت، رهبری براساس نیرو، حقانیت و سخاوتمندی پدرسالارانه قرار دارد. از رهبر انتظار می‌رود همان‌طور که حاوی تمامی قدرت‌های سازمانی هست، به انواع دانش هم مجهز باشد. از زیردستان انتظار می‌رود که تسلیم و متمایل باشند. در بدترین حالت، سازمان‌های براساس فرهنگ قدرت تمایل به اعمال ترس دارند.

### فرهنگ حمایت‌مدار

سازمان‌هایی که براساس فرهنگ حمایتی شکل می‌گیرند، اعضای خود را وادار می‌سازند که از طریق روابط متقابل (دوسره بودن)، تعلق و اتصال، لیاقت خود را نشان دهند. فرض بر این است که افراد با این احساس سرسپرده یک گروه یا سازمان می‌شوند که آنها احساس می‌کنند که خودشان با خلوص نیت عضو شده‌اند و معتقدند دارای یک ریسک و علاقه شخصی هستند.

در این بخش رفتار سازمانی با یک دید علمی مورد بررسی قرار گرفت و در مورد نحوه عمل مؤسسات و چگونگی رفتار افراد بحث گردید یکی از مسائل مهم رفتار سازمانی فرهنگ است که

از یک نگاه برنامه‌ریزی شده متأثر از دیدگاه سیستماتیک و برنامه‌ریزی شده مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزش‌هاست. به همین لحاظ دیدگاه شرق و غرب با یکدیگر تفاوت دارد، ضمن اینکه فرهنگ ملت‌های مختلف نیز متفاوت است.

شرایط جامعه، اهداف و مسائل ایدئولوژیک و اقتصادی بر فرهنگ اثر می‌گذارند. این شرایط عبارتند از: فردگرایی در ارتباط با اهداف اقتصادی، مذهب و اهداف ایدئولوژیک آن، فاصله قدرت همراه با اجتناب از عدم اطمینان ملت‌ها (و سازمان‌ها) در هر سه حوزه به دنبال اهداف هستند. یک ابزار طلایی جهت تحصیل اهداف، ایجاد تعادل بین اهداف پیش‌پافتاده و دور از دسترس است. اگر ابزار طلایی در دسترس نباشد، در هدف و چرخه اختلال ایجاد خواهد شد.

## فصل دوم

### فرهنگ و کنترل

فرهنگ‌های مختلف متدهای مختلفی از کنترل را ترجیح می‌دهند و اگر شرایط مناسب روش انتخاب شده نباشد، از روش‌های دیگر استفاده خواهند کرد. در این حالت انتخاب این استراتژی به معنی تغییر در فرهنگ خواهد بود. انواع کنترل در رابطه با فرهنگ‌های مختلف سازمانی:

#### الف. کنترل از طریق ایجاد مقررات

- در کنترل از طریق ایجاد مقررات چهار وجه یا چهار جهت می‌تواند مورد توجه قرار گیرد:
۱. هدف‌هایی که باید بیاید، شرایطی که باید حفظ شود و یا هدفی که باید به آن رسید.
  ۲. ابزای که برای به دست آوردن هدف به وجود می‌آید و معمولاً طرح نامیده می‌شود.
  ۳. در ابزار به کار رفته راه کارهای تحقق هدف در نظر گرفته می‌شود.
  ۴. در صورتی که پیشرفت امور در راستای تحقق اهداف قرار بگیرد، تصمیمات لازم قابل اعمال باشد.

فارغ از اینکه مقررات به جهت کنترل موانع داخلی یا خارجی به کار برده شود، به منظور جلوگیری از انحراف به کار برده می‌شود. در حالی که در کنترل از راه قدردانی تأکید بیشتر بر ایجاد توقع است و طبعاً کمتر از کنترل از طریق اعمال مقررات استفاده می‌شود.

### ب. کنترل از طریق قدردانی

کنترل از طریق قدردانی روش ترجیحی در فرهنگ‌های توفیق‌مدار و حمایت‌مدار است. در عمل، سازمان‌ها نیاز به کاربرد هر دو نوع کنترل دارند ولی تشخیص تفاوت این دو کنترل مهم است. قدردانی نسبت به آن چیزی است که باید مورد توجه قرار گیرد، چگونه طبقه‌بندی و به چه نحو ارزش‌گذاری شود. مقتضیات داخلی و خارجی تمایل به چنین مدلی دارند.

تحت فرهنگ توفیق‌مدار و حمایت‌مدار و رضایت جمعی از کنترل وجود دارد در اینجا به جای قضاوت شخصی قضاوت مجموعه‌ای وجود دارد. افراد نسبت به یکدیگر در درون احساس مسئولیت می‌کنند در بیرون شرکت نیز یک اتصال پویا به وجود می‌آید. مشتریان در بازار مبادله وجود دارند.

### چارچوب تئوری سیستم برای انتخاب روش کنترل

براساس تئوری سیستم‌ها محیط عامل و شرایطی کاملاً قابل درک است. تفاوت محیط‌های سازمانی کاملاً قابل تشخیص و همیشه محدودیت‌های محیطی مطرح بوده است. ارتباط با محیط ممکن است ثابت و یا در حال تغییر باشد. در اثر این تغییرات هرج و مرج به وجود آمده و بحران و تلاطم ناشی از این تغییرات است.

در ذیل کیفیت و تفاوت‌های کنترل قانونی، مقرراتی و کنترل مبتنی بر قدردانی بیان می‌گردد:

قدردانی	قانونی، مقرراتی
با شرایط به همان منوال که موجودند برخورد می‌شود. مدیریت تنظیم‌کننده سازمان و شرایط است. تمرکز مدیریت بر فرآیند متوازن نمودن مراودات است. ارزش‌های عمومی و هنجارها رفتار را شکل می‌دهند. منبع کنترل در خود مردم دیده می‌شود (به عنوان مثال انگیزش داخلی).	شرایط با طرح ازپیش تعیین شده تطبیق پیدا می‌کند. مدیر موظف به اجرای طرح است. تمرکز مدیریت بر دستیابی به هدف است. مقاصد محدود و مخصوص مورد تأکید است. مدیریت متکی بر کاربرد تکنیک‌ها و انگیزش خارجی است.
توسعه به عنوان فرآیند افزایش درک دیده می‌شود.	توسعه نیاز به تکنیک‌های پیچیده‌تر و عقلایی دارد.

### درخت تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی کنترل

درخت تصمیم‌گیری به مدیران کمک می‌کند که چه نوع کنترلی را به کار ببرند. در درخت تصمیم‌گیری می‌توان دریافت که در جایی که انسان نیاز شدیدی به رشد دارد، کنترل بایستی از طریق قدردانی انجام شود و در جایی که سرپرستان بخواهند نظم و انضباط را در مورد نیروی کار لحاظ کنند، وجود کنترل از طریق قانون و مقررات ضروری است. در هر کدام از این کنترل‌ها مزایا و مضراتی نهفته است. مدیران از کنترل نزدیک رفتار دیگران فایده خواهند برد. البته اگر این کار به طور مناسبی انجام شود، افراد خود توانشان را به طرف حوزه‌هایی که عملکردشان قابل اندازه‌گیری باشد سوق خواهند داد به شرطی که:

- هدف‌ها دشوار باشند.

- اندازه‌گیری مورد اعتماد افراد باشد.

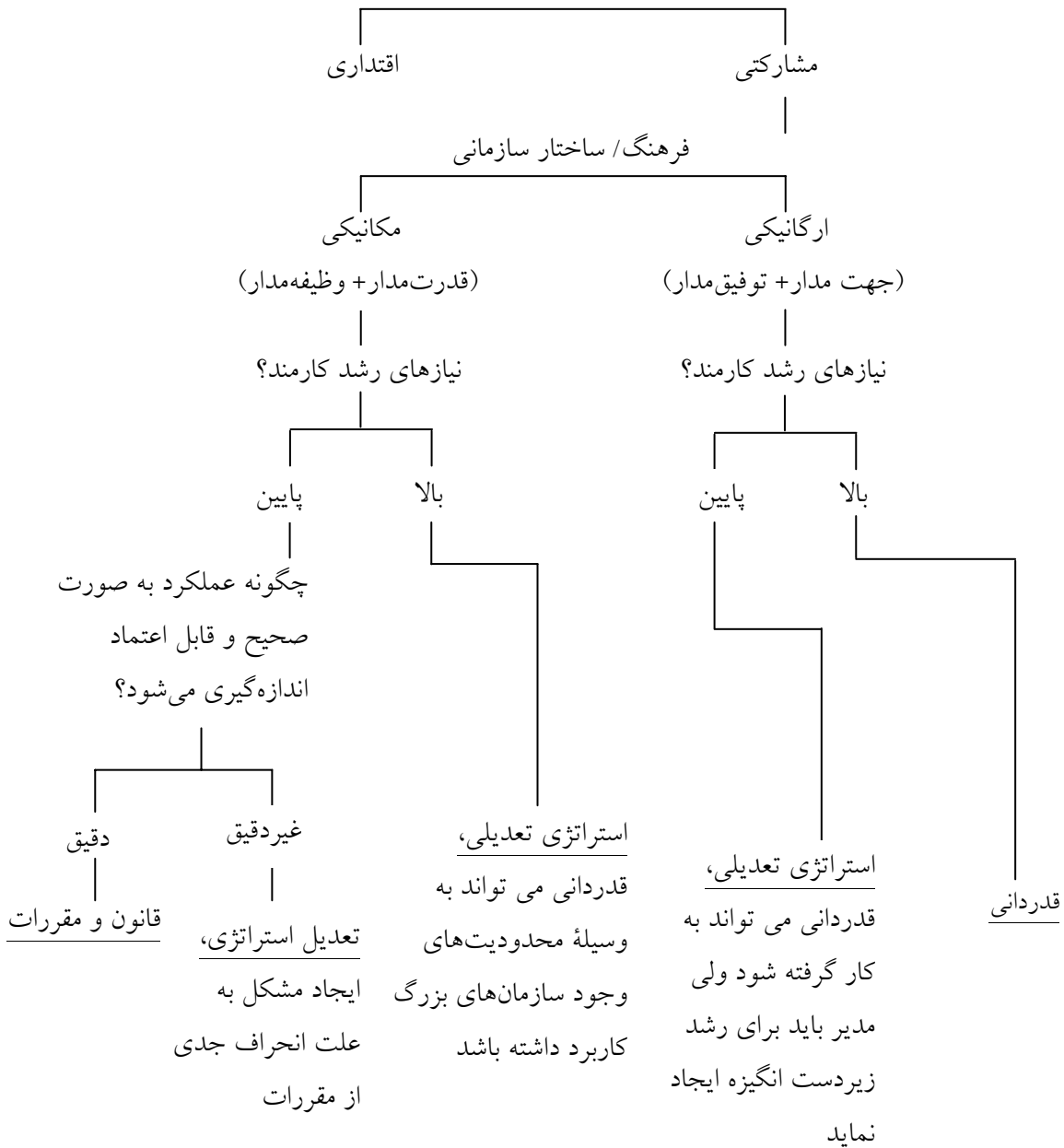
- پاداش‌ها مستقیماً با عملکرد متناسب و مرتبط باشد.

اگر هدف این اندازه‌گیری‌ها جلب اعتماد افراد باشد، زیان‌هایی نیز در به کار بردن این روش وجود دارد. از جمله اینکه باعث می‌شود افراد تشویق شوند که ظاهر خوبی داشته باشند و یا پوشش خوبی برای ظاهر کار خویش درست نمایند.

بی‌میل بودن به ریسک نیز از جمله این مشکلات است. باید بدانیم که این مشکلات از طریق کنترل با قدردانی به وجود نمی‌آید. هر چند که با این نوع کنترل مدیران کنترل کمتری بر رفتار زیردستان دارند.

کنترل به معنی جلوگیری از انحرافات احتمالی تعریف شده است: هر نوع انحرافی که مانع رسیدن سازمان به اهدافش باشد. ساده‌ترین مدل سیستم کنترل ترموستات است. فرهنگ وظیفه‌مدار قواعدی را دنبال می‌کند که شبیه سازوکار کنترل ترموستات است. در فرهنگ وظیفه‌مدار مقاصد، طرح‌ها، ارزیابی و اقدامات اصلاحی وجود دارد. فرهنگ قدرت‌مدار برای انجام هر نوع اصلاح به مداخله مستقیم مدیر بالاتر متکی است. هر دو فرهنگ بر مقرراتی تأکید دارند که ایجاد محدودیت می‌نماید.

روش رهبری مدیران



کنترل از طریق قدردانی، رفتارها را به سوی مقاصد مقتضی سوق می دهد که مناسب فرهنگ های توفیق مدار و حمایت مدار است.

انتخاب استراتژی کنترل تنها به مقوله فرهنگ وابسته نیست، بلکه تئوری سیستم ها عوامل مختلف محیطی را مورد توجه قرار می دهد و کنترل از طریق مقررات را صرفاً برای سیستم ها مناسب می داند.

انتخاب بین کنترل مقرراتی و کنترل از طریق ارزیابی عملکرد و قدردانی از کار موضوعی نیست که یکبار در مورد آن تصمیم‌گیری شود، بلکه ممکن است با تغییر شرایط لازم باشد سیستم کنترل از حالتی به حالت دیگر تغییر کند. چرا که مقتضیات و شرایط در حال تغییر هستند. در چرخه کنترل دو نوع بحران وجود دارد که یکی ناشی از کنترل‌های گذشته است. در نوع دوم کنترل خود می‌تواند بحران و مقاومت در مقابل کنترل ایجاد نماید.

## فصل سوم

### فرهنگ‌ها و طراحی سازمانی

در این فصل اثرات فرهنگ‌های سازمانی، چرخه‌های تغییر و تحول و روش‌های مختلف کنترل اقتضائی را بر روی ساختارهای سازمانی بررسی می‌کنیم. ما با مفهوم طراحی در معماری، هنر، توسعه، مهندسی راه و ساختمان، چشم اندازه‌ها و بسیاری از زمینه‌های دیگر آشنا هستیم. اشیاء معمولاً قبل از اینکه ساخته شوند طراحی می‌گردند، اما سازمان‌ها در حین کارکرد خود طراحی می‌شود. طراحی آنها باید در متحول ساختن وظایف مقید واقع شود. معمولاً این امر به عهده مدیران سطوح بالا گذاشته می‌شود. مدیران باید متوجه باشند که ساختار متناسب با اهداف ایدئولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی باشد.

اگر سازمان‌ها خواستار دستیابی به ارزش‌های عالی هستند باید وظایف پنج‌گانه‌ای را به شرح زیر انجام دهند:

اولین وظیفه کارآفرینی است، یعنی اینکه برای ساخت محصول یا ارائه خدمات به توافقاتی برسیم که تصمیم در مورد کالا یا ارباب رجوع بستگی به تکنولوژی نیز خواهد داشت. دومین وظیفه تهیه و استفاده از مواد، تجهیزات و کارکنان یعنی وظیفه مهندسی است. سومین وظیفه در ارتباط با پیش‌بینی نیازمندی‌های نیروی کار، تجهیزات و تأمین مالی است. چهارمین وظیفه چگونگی اداره کردن سازمان و در حقیقت به وجود آوردن سیستم کنترل خودکار در سازمان می‌باشد. پنجمین وظیفه، حفظ و متعادل نگاهداشتن ساختار در برابر شرایط مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.



به طور کلی طراحی سازمانی می‌تواند به وجود آوردن ساختارهایی باشد که فعالیت‌ها اختیار تصمیم‌گیری و روابط کاری را تعیین می‌کند. برای آنکه سازمان مطلوبی ایجاد کنیم، یعنی حداقل سازمانی که نوآور، بهره‌ور، کارا و مبتنی بر همکاری باشد، بایستی چهار زمینه را بررسی کنیم.

۱. سازمان برای انجام چه کاری تلاش می‌کند؟

۲. چگونه این کار را انجام می‌دهد؟

۳. چه سیستم اداری نیاز دارد؟

۴. یا ممکن است در آینده به آن نیاز داشته باشد؟

این چهار زمینه از طریق پنج نوع طرح سازمانی مختلف قابل بررسی است.

۱. طرح‌های مجموعه‌ای یا گروه خود مدیریتی

۲. واحدهای متمرکز

۳. شکل‌های غیر متمرکز در انواع مختلف

۴. بوروکراسی سنتی

۵. شکل‌های ترکیبی

در طی یک دوره نسبتاً طولانی همه این طرح‌ها یکی پس از دیگری ممکن است در یک مؤسسه باعث موفقیت شوند.

بوروکراسی سنتی از متخصصان زیادی سود می‌برد که فعالیت‌هایشان در قالب سلسله‌مراتب هماهنگ می‌شود و در خلال آن هر سطح در مقابل سطوح بالاتر پاسخگو است. روابط رسمی است و به وسیله مقررات کنترل می‌شود.

غالباً فرهنگ مبتنی بر قانون بیشترین سازگاری را با آن دارد. ساختارهای هایت ترکیبی به منزله تلاش‌هایی جهت برخورد و مقابله هم‌زمان با مسائل مربوط به کنترل داخلی و پاسخگویی خارجی به شمار می‌روند. یکی از شکل‌های ترکیبی یعنی شرکت‌های چندملیتی به اندازه‌ای بزرگ هستند که می‌توانند در اقتصادی ملی به صورت مفید یا مضر نافذ و تأثیرگذار باشند.

انجمن‌های بین‌المللی مانند سازمان همکاری و توسعه سازمان ملل به چارچوب‌های حقوقی ناظر بر این‌گونه شرکت‌ها توجه دارند. دستیابی به کلیه ارزش‌های مورد نظر از طریق طراحی سازمان امری ناممکن و محال است. چیزهایی را به دست می‌آوریم و چیزهایی را از دست می‌دهیم. فرهنگ می‌تواند به لحاظ پذیرش تمرکز یا عدم پذیرش آن بر روی طرح سازمانی تأثیرپذیر باشد.

## فصل ۴

### فرهنگ‌ها و طراحی مشاغل

برای طراحی مشاغل محتوای برنامه‌ریزی شده شغل مهم است که شامل روش‌های کاربردی و طراحی ایستگاه‌های کاری است. طراحان مشاغل باید تعیین کنند کدام شغل باید حذف و کدام مشاغل در هم ادغام شوند. آیا بایستی به صورت گروهی و یا انفرادی کارکرد؟ چه نوع تکنولوژی بایستی در دسترس قرار گیرد؟

مواد و منابع لازم چگونه حمل یا جابه‌جا شود؟ تعمیر و سرویس تجهیزات و مراقب و نگهداری از آنها چگونه باشد؟ برای بهداشت و ایمنی کارکنان چه امکاناتی باید ایجاد شود؟ اصول شش‌گانه‌ای جهت راهنمایی طراحان مشاغل وجود دارد:

اصل اول: دقت در کار مورد نظر است.

اصل دوم: اثربخشی کلی است. این اثربخشی عبارت است از میزان تغییر در محیط، کالاها و خدماتی که به خارج از سازمان عرضه می‌شود. رضایت مشتریان و غیره.

اصل سوم: پیش‌بینی نتیجه کار.

اصل چهارم: باید بدانیم انتخاب روش کار و تکنولوژی در مقایسه با عواملی نظیر سرمایه، مهارت‌های نیروی کار و غیره محدودیت ایجاد می‌کند.

اصل پنجم: افرادی هستند که می‌توانند در موفقیت ترتیبات کاری اتخاذ شده موثر باشند.

اصل ششم: استفاده از منابع اطلاعاتی برای شناخت رفتار مردم و آگاهی از عملیات شرکت.

هدف از طراحی شغل عبارت است از:

- از بعد فرهنگ قدرت‌مدار: جهت کنترل نیروی کار.
- از بعد فرهنگ حمایت‌مدار: جهت تأمین کیفیت زندگی کاری.
- از بعد فرهنگ توفیق‌مدار: جهت آماده‌سازی محیط و انسان در حصول نتیجه.
- از بعد فرهنگ وظیفه‌مدار: در ایجاد یک سیستم اجتماعی و فنی.

### ارگونومی Ergonomics

ارگونومی کاربرد علوم انسانی در مطالعه مشاغل است و معادل آنچه که آمریکایی‌ها آن را مهندسی فاکتورهای انسانی می‌نامند.

ارگونومی بیشتر به بهداشت و سلامت توجه دارد در حالی که مهندسی فاکتورهای انسانی بیشتر با کارایی انسان‌ها به عنوان عناصر سیستم سر و کار دارد.

به هر حال مهم است که ضمن استفاده حداکثر از توانایی انسان، شرایط خطرناک برای کارکردن انسان را نیز از بین ببریم.

در سال‌های اخیر برای درک اثرات تنش روی کارگران شیفتی بررسی‌هایی انجام شده است. آزمایش‌های مربوط به واکنش به رنگ‌ها نشان داده است که بعضی از رنگ‌ها باعث افسردگی می‌شود و بعضی دیگر تحریک‌آمیز هستند. رنگ زمینه نامناسب می‌تواند باعث خستگی عمومی گردد ولی استفاده از رنگ مناسب می‌تواند بهره‌وری را بالا ببرد. برای مثال برای تشخیص آسان چیزهای مختلف می‌توان از رنگ‌های گوناگون استفاده کرد. مثل بهره بردن از سیم‌های با رنگ‌های متفاوت در صنایع الکترونیک و یا ظروف محتوی مایعات مختلف را می‌توان با رنگ کدبندی کرد. ارگونومیست‌ها امیدوارند که از دانش، توانایی فکری و فیزیک انسان‌ها در مراحل مختلف طراحی تجهیزات، ماشین‌آلات و محصولات استفاده کنند. اصل چهارم طراحی، که قبلاً ذکر شد، به طور ویژه با این مسئله مرتبط است. مهم است که تکنولوژی برای مصرف‌کننده ساده باشد. در گذشته مهندسان اغلب ماشین‌آلاتی می‌ساختند بدون توجه به کسی که تصدی آن را به عهده می‌گرفت. در نتیجه اپراتورهای این ماشین‌ها مجبور می‌شدند حرکات اضافی یا وضعیت نامناسبی را اختیار کنند. تداخل بین ماشین‌آلات و انسان‌ها در حال حاضر زمینه کلیدی ارگونومی است. اما تکنولوژی تنها ماشین‌آلات نیست بلکه گستره کاملی از روش‌های استفاده شده جهت ایجاد یک نتیجه مطلوب است.

طراحی شغل مشخصه محتویات، روش‌ها و روابط به کار رفته در انجام کار است. این مسئله توسط افرادی مطالعه شده که سعی داشتند کارها را ساده‌تر کنند تا در نتیجه موجب کاهش هزینه‌ها گردند. یا اینکه این مسئله به وسیله جامعه‌شناسانی که به دنبال غنی‌سازی شغل جهت ارضای نیازهای انسانی بوده‌اند، بررسی شده است. گروهی دیگر از متخصصان روی تناسب بین محیط و انسان تأکید داشته‌اند. اکولوژیست‌ها نگرانی‌هایی در سطح کلان دارند، در حالی که ارگونومیست‌ها نسبت به هر خطری که متوجه انسان‌ها باشد، از شرایط کاری یا طراحی ضعیف گرفته تا اینکه چگونه ماشین‌آلات می‌توانند مکمل توانایی‌های اشخاص باشند، حساس هستند. بهترین راه حل برای تفاوت‌های موجود بین این روش‌ها این است که سعی شود هم نیازهای اجتماعی و فنی و هم سیستم‌های اجتماعی فنی را بهینه سازیم.

همان‌طور که بحث شد، از دیدگاه چهار فرهنگ شش اصل نشان داده شد و بایستی گفت که اگر چه کارفرمایان اختیارات وسیعی برای طراحی مشاغل دارند، اما شرایط استخدام در بعضی مواقع باعث طرح‌هایی می‌شود که منجر به حداکثر بهره‌وری می‌گردد، اما در عین حال باعث به وجود آمدن بی‌کاری نیز می‌شود. فرهنگ روی طراحی شغل به علت اولویت‌هایی که برای ساده‌سازی کار یا توسعه آن منظور می‌کنیم، اثر می‌گذارد.

## فصل پنجم

### فرهنگ‌ها و انگیزش

چگونه سازمان‌ها با فرهنگ‌های متفاوت در پی ایجاد انگیزه در افراد هستند؟ زمانی که پستی در سازمانی خالی است باید شرح شغلی برای آن وجود داشته باشد تا کاری را که باید در آن پست انجام شود. به طور کامل شرح داده و حدود مسئولیت‌ها، وظایف و اختیارات مشخص گردد.

شرح شغل شامل ارتباطات، گزارش دهی، رابطه شغل با مشاغل دیگر و چگونگی ارزیابی عملکرد و جبران آن می‌باشد. علاوه بر آن نیاز به شرایط احراز شغل نیز می‌باشد که عبارت است از مشخصه‌های مورد نیاز فرد جهت اشتغال به شغل مورد نظر. شرایط احراز می‌تواند مختصری از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، تجارب، موفقیت‌های گذشته، علایق، استعداد و غیره را شرح دهد، به طوری که با شناخت این مشخصه‌ها بتوان به‌وضوح شاغلان موفق را از شاغلان ناموفق تفکیک کرد.

اصل بدیهی آن است که انگیزش یا میل به انجام کار اهمیت دارد. این عقیده که هر فردی فقط برای شغلی خاص ساخته شده امروزه قابل قبول نیست. انسان همانند سازمان تغییر می‌پذیرد. او می‌تواند مهارت‌ها و دانش جدید کسب کند، رشد نماید و در پی تغییر وضعیت محیط انتظاراتش را زیاد کند. انگیزه پایین می‌تواند همه این فرمول‌ها را به هم بریزد. انگیزه را از دو دیدگاه می‌توان مورد بررسی قرار داد.

دیدگاه اول عبارت است از میل و رغبت به کار (اختصاص دادن مداوم انرژی فردی به کار). دیدگاه دوم عبارت از ابزاری است که به وسیله آن بتوان دیگران (به ویژه گروه زیردستان) را به کار مشتاق ساخت.

متضاد انگیزش عدم انگیزش است که فقدان محرک لازم است. عدم تطبیق میان نیازمندی‌های یک شغل و ویژگی‌های شاغل می‌تواند موجب فقدان انگیزه باشد که در قالب کار ضعیف و غیبت‌های مکرر خودنمایی می‌کند. این موضوع در افرادی که قبلاً دارای انگیزه بوده‌اند بیشتر واضح است. کار ضعیف غالباً با غیبت مکرر توأم است.

### باورهای مدیران و عملکرد آنان

باید گفت در رابطه با انگیزش جنبه‌های دیگری نیز وجود دارد. نمی‌توان انگیزه را در وجود تناسب میان فرد و شغل او خلاصه کرد. باید دید افراد در جستجوی چه چیز دیگری هستند. آیا مدیران مجبورند عادات کاری افراد را از طریق تشویق و تنبیه کنترل کنند؟ مدیران در مورد افرادی که اشتیاق به کار ندارند باید چه روشی را انتخاب کنند. برای پاسخ به این سؤالات لازم است چند تعریف دیگر در مورد انگیزش ارائه شود.

در ابتدا باید گفت نگرش با انگیزش ارتباط دارد زیرا ارزش‌ها و احساسات اغلب ما را به طرف رفتاری مشخص برحسب اعتقادات هدایت می‌کنند. اما باید دانست که همه رفتارها برپایه اعتقادات نیستند. بعضی کارها برحسب عادت انجام می‌شود. افراد دارای فرهنگ مشابه گرایش به نگرش‌های مشابه و عملکردها مشابه دارند، اما نمی‌شود گفت کدام یک بردیگری تقدم دارد. نگرش یا عمل؟ اما به نظر می‌رسد که آنها مکمل یکدیگرند. انگیزش جمعی پیچیده‌تر از انگیزش فردی است. نگرش و عادت‌ها در خلاء به وجود نمی‌آیند و وضعیت‌های گذشته و حال حائز کمال اهمیت است. همه ما دارای نگرش‌هایی نسبت به کار خود هستیم که زمینه مناسبی جهت پژوهش محققان مهیا نموده است. در ارتباط با چهار فرهنگ پیش گفته می‌توان دلایلی در مورد علت کارکردن افراد به شرح جدول ارائه داد.

عقاید مدیران در مورد چگونگی ایجاد انگیزه در زیر دستان

به وسیله کنترل	به وسیله تشویق
«احترام به تعهد قراردادی که از طریق جریمه‌ها و وفاداری شخصی افراد به سازمان یا سیستم ضمانت می‌شود.» (فرهنگ وظیفه‌مدار)	«کار انجام می‌شود از طریق رضایت در برتری در کار و موفقیت و (یا) تعهد به وظیفه یا هدف.» (فرهنگ موفقیت‌مدار)
«کار انجام می‌شود از طریق امید به پاداش، ترس از تنبیه و یا وفادی شخصی به یک فرد قدرتمند.» (فرهنگ قدرت‌مدار)	«کار انجام می‌شود به وسیله لذت فعالیت برای خود فعالیت و علاقه و احترام برای نیازها و ارزش‌های دیگران.» (فرهنگ حمایت‌مدار)

مدیر می‌تواند مجموع خود را دارای انگیزه نماید، یا اینکه خودش از دیگری انگیزه بگیرد و مایل به انجام کاری شود. اگر فرد در شغل مناسب خود شاغل باشد. به راحتی می‌توان در او ایجاد انگیزه کرد. فرهنگ‌های وظیفه‌مدار و قدرت‌مدار گرایش به ایجاد انگیزه‌های بیرونی که با پاداش و تنبیه به وجود می‌آید، دارد. فرهنگ‌های توفیق‌مدار و حمایت‌مدار گرایش به انگیزه‌های درونی، تلاش برای رضایت درونی فرد دارد. تئوری‌هایی در این زمینه به نام‌های تئوری رفتارگرایی، تئوری انتظار و تئوری مقایسه اجتماعی وجود دارد که هدف همه آنها این است که تمامی ابزار لازم را برای تشویق و ترغیب افراد به کار پیشنهاد می‌کند. رغبت به کار در همه این تئوری‌ها وجود دارد. شخصیت فرد به برنامه‌های بالندگی و استفاده از استعدادها بالقوه او مرتبط می‌گردد.

## فصل ششم

### فرهنگ و تصمیم‌گیری

لازمه اجرای هرچه بهتر وظایف در مشاغل تصمیم‌گیری‌های صحیح و به‌موقع است. حالا باید دید خود تصمیم چیست؟ تصمیم را به طور خلاصه می‌توان برگزیدن یک راه حل از میان راه‌های ممکن تعریف کرد و یا: «تصمیم عبارت است از توافق یا حل برخی از مسائل».

بنابراین تصمیم در ارتباط با تمام موضوعاتی است که تا حال درباره آن بحث کرده‌ایم، یعنی: کنترل، تغییر، طراحی شغل، انگیزش.

کاملاً مسجل است که فرهنگ بر تصمیم‌گیری ما و سازمان ما تأثیر دارد. در این بخش سه نوع تصمیم‌گیری را مورد بحث قرار می‌دهیم:

۱. تصمیم‌گیری در وضعیت عدم اطمینان، هر چه عدم اطمینان بیشتر باشد، تصمیم‌گیری دشوارتر می‌شود.

۲. گذشت زمان تصمیم‌گیری را مشکل‌تر می‌کند. مسائلی که در طی زمانی طولانی به وجود می‌آیند، مشکل‌تر از مسائلی است که در کوتاه‌مدت ایجاد شده‌اند.

۳. تصمیم‌گیری افرادی که منافع مشترک یا متضاد باهم دارند. ضمن اینکه افراد از نظر فرهنگی نیز می‌توانند متفاوت باشند.

ما می‌توانیم برای تصمیم‌گیری صحیح برای مشکلات آنها را طبقه‌بندی کنیم. ابتدا باید ببینیم آیا عدم قطعیت راجع به اهداف و امکانات وجود دارد یا خیر. اگر عدم قطعیتی وجود نداشت وضعیت ساده بود، و راحت‌تر می‌توان تصمیم گرفت، اما در صورت عدم قطعیت و عدم اطمینان کار مقداری مشکل می‌شود و بایستی با توجه به افراد (و سازمان‌ها) راهبردهای متفاوتی اتخاذ کرد. این راهبردها می‌توانند:

— حداکثر سازی رضایتمندی

— انتخاب ضمنی

— شهود

— امور یکنواخت و روزمره

— مصالحه یا توافق جمعی

— پیشرفت‌گرایی

— روش دلفی (پرسش نامه‌ای)

— استدلال و جدل (دیالکتیک)

باشند.

با اینکه استراتژی‌های یادشده تا حدودی بر مبنای عدم قطعیت قرار دارند، در عین حال با شیوه‌های تصمیم‌گیری همانند «تحلیلی - دستوری» یا «مفهومی و رفتاری» همراهند. فرهنگ از طریق شیوه‌های تحلیلی‌تر یا شهودی‌تر بر فرآیند تصمیم‌گیری اثر می‌گذارد.

## فصل هفتم

### فرهنگ‌ها و رفتار گروهی

گروه‌ها در سازمان‌ها معمولاً بر اساس شغل، دانش و رتبه تشکیل و انسجام می‌یابد. علاوه بر این افراد با توجه به ویژگی‌های ذاتی خود به گروه‌ها می‌پیوندند. این ویژگی‌ها مثلاً می‌تواند در جنگنده و سرسخت بودن، حامی نیرومند و صمیمی بودن، اعتماد به نفس داشتن خلاصه گردد. معمولاً افراد تمایل دارند در هنگام روبه‌رو شدن با اوقات سخت نقاط قوت خود را به حداکثر برسانند. نقاط قوت اگر به حد افراط برسد می‌تواند تبدیل به نقطه ضعف شود. مثل تکبر، خودبینی (در نزاع) ساده لوحی (در کمک کردن) و عدم احساس (در تحلیل مسائل و مشکلات).

بنابراین با اختلاط رفتار فردی می‌شود در انتظار تقویت یا تخریب کار گروهی بود. اگر رفتار به اندازه کافی اثربخش باشد نقاط قوت حفظ خواهد شد. احساس بد می‌تواند در گروهی که در آنها نزاع شکل گرفته گسترش یابد و مشکلاتی را به وجود بیاورد. مجموع این نقاط قوت و ضعف هم روی عملکرد گروه تأثیر می‌گذارد و هم روی پویایی آن. رفتار افراد را در چهار گروه می‌توان تقسیم بندی نمود:

۱. فرد احساساتی و مشاهده گر: کسی است که ترجیح می‌دهد رفتار افراد را مشاهده و احساس کند و با مشکلات واقعی در محیط‌های پرخطر مقابله کند.
۲. فردی که قوه ادراک و احساسات را ترجیح می‌دهد و مایل است به دیگران کمک کند اما از تضاد و تعارض متنفر است.



۳. فردی که مایل است در محیط امن قضاوت کرده، به جزئیات توجه نماید و همه چیز را از قبل برنامه‌ریزی نماید.

۴. فرد فهیم و متفکر که ترجیح می‌دهد دارای استقلال داخلی بوده و برای عقیده و هدفش مورد احترام باشد.

اولین چرخه تحول هر گروه می‌تواند به طور معمول از شکل‌گیری، درگیری ایجاد هنجارها و نُرْم‌ها و بالاخره اجرا تشکیل گردد.

در هنگام شکل‌گیری یک گروه اعضا مؤدب هستند. زمان برای برانداز کردن یکدیگر صرف می‌کنند. افرادی پیدا می‌شوند که از وابستگی به این شکل متفرند و احتمالاً شروع به مخالفت کرده و به این ترتیب مرحله شکل‌گیری به درگیری تبدیل می‌شود. درگیری یک مرحله «تقابل - وابستگی» است که گروه در آن به نحوی رفتار می‌کند که گویی می‌خواهد از دست رهبری نجات یابد. اگر چالش و رقابت از سوی نزاع‌کنندگان خیلی شدید شود، کمک‌کننده‌ها ممکن است وارد عمل شوند و برای مقابله با رفتار ایجادشده گروه را تحت فشار قرار دهند.

البته این بدان معنی نیست که همه اعضا عملاً وارد این جریان می‌شوند بلکه تعدادی ممکن است از حضور در آن زمان خودداری نمایند و صحنه را ترک کنند. راه‌های زیادی برای اجتناب از روبه‌رو شدن با این موارد وجود دارد. برخی گروه‌ها سرگردان هستند و هرگز به طرف هنجارسازی یا اجرا نمی‌روند. گروه طوری عمل می‌کند که انگار تلاش دسته‌جمعی خودش را برای رسیدن به یک تصمیم از دست داده است. اما تمایلی به رهبری فعلی ندارد. گروه تنها به صورت تعدادی مذاکرات شخصی بین افراد در می‌آید. این وضع به این دلیل که اعضا تصور می‌کنند در یک سطح نیمه آگاهی هستند، ادامه می‌یابد. گاهی اوقات در گروه‌هایی که عملکرد نامطلوبی دارند، حالات فردی اصلاً به کار برده نمی‌شود و گاهی هم در این مقوله زیاده‌روی می‌شود.

رفتار افراد به جای اتکا به واقعیات، متکی به خودگرایی است و بحث پنهان‌کاری وظیفه گروه را مختل می‌کند. با توجه به این مطلب می‌توان در افراد تغییر رفتاری به وجود آورد یعنی آنها را از یک حالت خودآگاه به ناخودآگاه سوق داد.

در تصمیم‌گیری‌های عقلایی ضروری است که مسائل مورد علاقه اعضای گروه مورد بررسی قرار گیرد. وقتی اعضای گروه نشستی با هم دارند، خطراتی وجود دارد که باید به طور کلی یا جزئی مورد بحث قرار گیرد. البته راه حل‌هایی برای هر دو حالت ارائه می‌شود ولی فرهنگ از

طریق ترجیحات رقابتی و کار جمعی یا انفرادی روی رفتار گروه اثر می‌گذارد. رفتار رییس گروه مخصوصاً در فرهنگ قدرت‌مدار بسیار مهم است. در حالی که در فرهنگ حمایتی اعضای گروه در مسئولیت هدایت جلسات سهیم هستند.

گروه وقتی مفید است که دارای هم‌افزایی باشد یعنی چیزی علاوه بر توان افراد به تنهایی به دست آورد.

## فصل هشتم

### فرهنگ‌ها، رهبری و مدیریت

رهبر عمده‌ترین عامل در هر فعالیتی است و همیشه به عنوان الگو می‌تواند مطرح باشد. هیچ دلیلی وجود ندارد که فرد به عنوان رهبر شناخته شود تا دیگران را رهبری کند. بلکه برخی از افراد فقط به دلیل ویژگی‌های شخصی و رفتاری (فرهمنده یا کاریزما) قادر به رهبری می‌گردند. البته رهبری رسمی و فرهمنده قابل ادغام شدن هستند. در جدول زیر این دو نوع رهبری با یکدیگر مقایسه می‌گردند.

رهبران کاریزماتیک	رهبران رسمی	حالت سازگاری پیروان ناشی از:
می‌تواند دانش و مهارت ابراز نماید. منشأ قدرت در فرهنگ توفیق‌مدار، تخصص است. دارای قدرت کاریزماتیک که ویژگی‌های شخصی و اعتماد به نفس سمبل آن است. در فرهنگ حمایت‌مدار مبنای قدرت شرایط غیررسمی است.	به شغل منتصب می‌شوند احترام به شغل سازمانی در فرهنگ وظیفه‌مدار قدرت شغلی مشروعیت دارد. در اختیار داشتن منابع برای مجبور کردن یا پاداش دادن ... ترس. در فرهنگ قدرت‌مدار ابزار مدیریت زور یا پاداش است.	

مدیران عالی در سازمان‌ها معمولاً با اهداف ایدئولوژیک اقتصادی و دستوری سروکار داشته و می‌توان آن‌ها را در سه بخش ذیل ملاحظه کرد:

مدیران رده پایین: برای حل مسائل داخلی، درگیر شدن با تصمیمات کوتاه مدت مدیران رده‌های میانی: معمولاً تصمیمات اخذ شده توسط آنها برای اهداف میان مدت است. مدیران عالی: که تصمیمات در رابطه با آرمان‌ها، اهداف کلی و کلان در درازمدت را اخذ می‌کنند.

رهبری رسمی و رهبری فرهنگ از یکدیگر متفاوتند اگر چه می‌توانند در یک فرد جمع باشند. رهبران فرهنگ معمولاً کسانی هستند که خصوصیات آنها منافع پیروانشان را پوشش می‌دهد. رهبران رسمی در مقایسه با رهبران فرهنگ بیشتر مایلند تا در مرکز مجموعه خود قرار گیرند. معمولاً مدیران ارشد قادر به اصلاحات و تغییرات و حتی مدیریت پایین قادر به ارائه پاداش یا تنبیه هستند.

رهبران با اعمال خود در طراحی و پیاده کردن سیاست‌ها و استانداردها به زیرمجموعه خود و در متحد کردن آنها و در تحرکات آنها نقش ایفا می‌کنند. مدیران عالی درگیر روابط خارجی و تحصیل منابع هستند. می‌توان رفتار رهبران را در یک جمله به شرح زیر توصیف کرد: میزان تأکید آنها بر زیرمجموعه یا بر وظیفه یا بر هر دوی آنها.

اولویت سبک در سازمان‌های مختلف و در فرهنگ هر کشوری متفاوت است. می‌توان دیدگاه‌های فرهنگ سازمانی و رهبری و تقابل آنها را به شرح جدول زیر مورد بحث قرار داد:

### فرهنگ سازمانی در رهبری

مفروضات فرهنگ توفیق‌مدار	مفروضات فرهنگ وظیفه‌مدار
رهبر خوب کسی است که: انسان‌گرا و در مسائل مربوط به کارش تأثیرگذار باشد. او از قدرت خود در جهت تحصیل منابع لازم برای انجام کار استفاده می‌کند.	رهبر خوب کسی است که: غیرشخصی و بدون اشتباه باشد و از به کار بردن قدرت خود در راه کسب نتایج مورد نظر خودش استفاده نکند. او از زیردستان باید بخواهد که فقط براساس سیستم رسمی کار کنند.
مفروضات فرهنگ حمایت‌مدار	مفروضات فرهنگ قدرت‌مدار
رهبر خوب کسی است که: علاقمند و پاسخگو به نیازهای افراد و ارزش آنها باشد. او از موقعیت خود برای ایجاد رضایت، برانگیختن فرصت‌های کاری برای کارکنان استفاده می‌کند.	رهبر خوب کسی است که: قوی، قاطع، ثابت قدم اما منصف باشد. او نسبت به زیرمجموعه خود وظیفه‌شناس، حمایت‌گر و سخاوتمند است و به وفاداری زیردست اهمیت می‌دهد.

## فصل نهم

### فرهنگ و توسعه (بالندگی) سازمانی

#### بالندگی چیست؟

رسیدن و دستیابی به مرحله‌ای پیشرفته‌تر و تکامل یافته‌تر. برای رسیدن و دستیابی به توسعه و بالندگی بایستی گام‌هایی به شرح زیر برداشته شود: — شروع اقدامات لازم برای دستیابی به توسعه و بالندگی. — گسترش فرآیند کاهش دادن فاصله بین توانایی اولیه و توانایی مورد انتظار. — تعیین استاندارد برای اینکه مشخص شود که آیا به توسعه دست یافته‌ایم یا خیر؟ — تمایز فرآیندها بین چیزهایی که وجود داشته و چیزهایی که در حال حاضر وجود دارد. باورها و اعتقادات در مورد اینکه یک سازمان ایده‌آل چه مشخصاتی دارد مسلماً نحوه توسعه سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. توسعه سازمانی شامل رویه‌هایی است که به طور آگاهانه به کار گرفته می‌شوند و در نتیجه اثربخشی کلی سازمان ارتقا پیدا می‌کند و نیز ظرفیت ایجاد تغییرات آینده افزایش پیدا می‌کند. در راه توسعه سازمان دو هدف بایستی دنبال شود:

۱. بهبود در اثربخشی کلی و نه فقط اثربخشی یک ناحیه وظیفه‌ای.
  ۲. ظرفیت ایجاد تغییرات آینده (یعنی توسعه پس از بهبود مقدماتی متوقف نمی‌شود).
- به طور کلی توسعه سازمانی را می‌توان در رویه‌های آگاهانه‌ای خلاصه کرد که از طریق این رویه‌ها اثربخشی کلی سازمان که قسمتی مهم از بهره‌وری آن است ارتقا یافته و ظرفیت ایجاد تغییر برای آینده توسعه می‌یابد. در حقیقت توسعه سازمانی در جهت برطرف کردن ضعف‌های شناخته شده سازمان و تلاشی برای دستیابی به شرایط ایده‌آل و ازپیش تعیین شده در راستای آینده‌ای درخشان می‌باشد. در هر دو مورد اشاره شده این فرهنگ سازمانی است که تصمیمات متخذه در ارتباط با اهداف و وسایل توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اکثریت علمای رفتار سازمانی عنوان توسعه سازمانی را فقط برای فلسفه و روش‌هایی که به طور قاطع و روشن در ارتباط با فرهنگ‌های موفقیت و فرهنگ‌های حمایتی است، به کار می‌برند. تغییرات انجام شده در این راستا که با استفاده از رویکرد فرهنگ قدرت‌مدار انجام می‌شود، تکنیک‌های قدرت یا مقتدرانه می‌نامند و تغییرات مربوط به فرهنگ وظیفه‌مدار را تحت نام تجربی یا منطقی به کار می‌برند.

روش‌های توسعه سازمانی (اقداماتی که منجر به توسعه می‌شود)

۱- تشخیص شرایط شروع بر مبنای طراحی، تکنولوژی و غیره، مهارت‌ها، اطلاعات			
۲- تعیین هدف و فرآیندهایی که باید تغییر کنند.			
اطلاعات	مهارت‌ها	طراحی، تکنولوژی و غیره	موارد تغییر رویکردها
تجزیه و تحلیل سیستم	آموزش‌های متعارف	پژوهش عملیاتی	فرآیندهای تغییر: (الف) رویکرد وظیفه‌مدارانه
بازخورد تحقیقات میدانی مدیریت بر مبنای هدف	تغییر رفتار برنامه‌ریزی اقدام	تقسیم کار، هماهنگی وظایف طراحی شغل	(ب) رویکرد توفیق‌مدارانه
تفسیر مجدد سابقه تاریخی، نظرسنجی	مشاوره و نظارت آموزشی	تغییر ساختار سازمانی و جایگزین‌سازی افراد کلیدی	(پ) رویکرد قدرت‌مدارانه
طرح‌ریزی مسیر شغلی مشاوره	تیم‌سازی و کارگاه‌های روابط بین فردی آموزشی به طور نمونه. تجزیه و تحلیل فرآورده‌ای	مشاوره در وظایف و غنی‌سازی مشاغل	(ت) رویکرد حمایت‌مدار
ترکیبی از اقدامات فوق	ترکیبی از اقدامات فوق	ترکیبی از اقدامات فوق	(ث) رویکرد ترکیبی
۳- اجرای فرآیندهای توافق شده و ارزیابی نتایج			

طیف توسعه سازمانی بسیار گسترده است. این طیف نه تنها افراد بلکه گروه‌های مسئول و دست‌اندرکار فرآیند را نیز شامل می‌شود. به دلیل آنکه اثربخشی و ظرفیت کل سازمان تلاش و کار همه‌جانبه تمام نواحی وظیفه‌ای را می‌طلبد. برنامه زمان‌بندی شده توسعه سازمانی معمولاً دارای روندی متعارف و معمولی است. در بحث مربوط به شرایط اولیه طرح، نقش‌ها، تکنولوژی، روابط، مهارت‌ها و اطلاعات که قبلاً طی جدولی بیان گردید، مواردی مشکل‌آفرین وجود خواهند داشت. برای حل آن بایستی اهداف مشخص گردد. فرآیندهای مناسب با آن مورد موافقت و تأیید قرار گرفته و اجرا شوند. پس از اجرا به نتایجی دست خواهیم یافت که این نتایج بایستی به‌دقت با نتایج از پیش تعیین شده و مورد انتظار مورد بررسی قرار گرفته، انحرافات، کاستی‌ها، مغایرت‌ها

مشخص و ارزیابی شوند. طبیعی است که برای هر یک از این مراحل بایستی از تکنیک‌های متناسب با آن مرحله استفاده شود.

## فصل دهم

### رفتار سازمانی و انضباط

افراد در سازمان‌های امروزی با توجه به ارزش‌هایی مثل نظم، کارآیی، اثربخشی، میزان همکاری و نوآوری اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری می‌گردند. این ارزش‌ها اغلب متأثر از عناصر فرهنگی هستند. عناصری همانند قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی و غیره... انواع خرده فرهنگ‌ها نیز در این راستا می‌توانند مؤثر باشند. این خرده فرهنگ‌های مرتبط عبارتند از:

فرهنگ وظیفه مدار

فرهنگ قدرت مدار

فرهنگ توفیق مدار

فرهنگ حمایت مدار

سه نوع تغییر رفتار سازمانی می‌تواند مورد بحث و مذاقه قرار گیرد این تغییرات می‌تواند:

۱. تغییراتی کارساز باشد که افراط و تفریط‌ها، کاستی‌ها و زیاده روی‌ها را اصلاح می‌کند.
۲. می‌تواند تغییراتی تکاملی باشد که فرهنگی مناسب را به تدریج جایگزین فرهنگی دیگر که کارساز نیست بشود و بالاخره
۳. تغییر انقلابی که فرهنگ موجود را به طور ناگهانی و به صورتی انقلابی با به کار بردن انقلابی دیگر از بین می‌برد. حتی خود افرادی که مطالعه در رفتار سازمانی دارند، خودشان متأثر از فرهنگ می‌شوند.

در بسیاری از کشورها رفتار سازمانی «بخش شناخته‌شده آموزش» در نهادهای علمی (دانشگاهی) به شمار می‌روند. محققان رفتار انسانی برای وجود فرهنگ شواهدی را ارائه کرده‌اند. اما این شواهد در زمینه ارتباط اخلاقیات شخصی با فرهنگ‌ها کامل نیست. افرادی که دارای اعتقادات، نگرش‌ها و ارزش‌های مشترک هستند، به طور جمعی یک فرهنگ را پدید می‌آورند. بدون وجود گروه فرهنگی نمی‌تواند وجود داشته باشد. چون که طبق تعریف، فرهنگ

بین افراد مشترک است. اما نه کلیه گروه‌های سازمانی مشترک هستند و نه کلیه سازمان‌های یک جامعه خاص در فرهنگ اجتماعی مشترک می‌باشند. بنابراین هم تنوع فرهنگی و هم فرهنگ‌های مشترک می‌توانند وجود داشته باشند.

یک فرهنگ واحد شبیه به یک بازی کسل‌کننده است که یک طرف آن همیشه برنده باشد. توازن و تنش در چنین فرهنگی با هم وجود دارند. فرهنگی که در آن مسائل اخلاقی به کل سازمان سرایت می‌کند، برای تأمین منافع شرکت الزامی است. بنابراین بسیاری از شرکت‌ها امروزه «کدهای عملیاتی» تعریف می‌کنند تا نشان دهند چه رفتاری را از کارکنان خود انتظار دارند و چگونه مسئولیت اجتماعی نسبت به مشتریان و جامعه را می‌پذیرند.

در هیچ یک از سازمان‌های موجود هیچ تجانس اجتناب‌ناپذیری بین منافع شخصی کارکنان و ندای وجدان آنها، آموزش‌های مدیران ارشد، هدف‌های رهبران سازمان، منافع مشتریان سازمان یا ارباب رجوع و منافع جامعه در حد گسترده وجود ندارد.

اخلاق در ارتباط با حکومت هم مانند سازمان قابل مطالعه است. این موضوع به سؤالاتی درباره حقوق بشر مانند آزادی بیان پاسخ می‌دهد. فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت، بعضی اوقات به وسیله ممنوعیت آزادی بیان مخالفان خود را حفظ می‌کنند.

سازمان ملل متحد اعلامیه حقوق بشر را تصویب نمود و قرار شد همه امضاکنندگان نسبت به اجرای آن متعهد باشند. اما نقص این قوانین امری عادی تلقی می‌شود. در این موارد مسائل سیاسی و اقتصادی مطرح هستند.

هرکسی در جهان از رفتار و نظارت‌های دولت‌ها متأثر می‌گردد. حکومت‌ها قابل تغییرند. در آخرین دهه‌های قرن بیستم شاهد فروپاشی تعدادی از رژیم‌های اروپای شرقی، رشد اقتصادی بسیاری از ملل و آغاز شناخت این موضوع بودیم که کره زمین در معرض خطر نابودی است مگر آنکه همه جهانیان دست اتحاد به یکدیگر دهند. بدون یک سری ارزش‌های مشترک این همکاری به وجود نخواهد آمد.