



مدیریت در سازمان

مؤلف:

لیلا شهابی فر

انتشارات ارسطو

(چاپ و نشر ایران)

۱۳۹۵

سرشناسه : شهابی فر، لیلا، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت در سازمان / مولف لیلا شهابی فر.
مشخصات نشر : مشهد: ارسطو، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری: ۱۷۲ص.
شابک : ۷-۰۸۸-۴۳۲-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی : فیفا
موضوع : مدیریت
Management : موضوع
موضوع : سازمان
Organization: موضوع
رده بندی کنگره: ۱۳۹۵ ۱۳۱۷ش ۲ف / HD۳۷
رده بندی دیویی : ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی: ۴۳۹۰۸۵۵

نام کتاب : مدیریت در سازمان
مولف : لیلا شهابی فر
ناشر : ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
صفحه آرایي ، تنظيم و طرح جلد : پروانه مهاجر
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۵
چاپ : مدیران
قیمت : ۹۵۰۰ تومان
شابک : ۷-۰۸۸-۴۳۲-۶۰۰-۹۷۸
تلفن های مرکز پخش : ۳۵۰۹۶۱۴۵ - ۳۵۰۹۶۱۴۶ - ۰۵۱
www.chaponashr.ir



انتشارات ارسطو



چاپ و نشر ایران

دومین اثرم را تقدیم میکنم به:

به تمامی آنان که سبزی اندیشیدند و اندیشه ی سبزشان را بهارانه در وادی
مقدس تعلیم و تربیت ذهن ها می کارند ، تقدیم به تمامی عزیزانی که با نگاه
صمیمانه ، با دست مهربانانه ، دل صادقانه و روح متعالی، مرا در این کاریاری
نمودند.

تقدیم میکنم به تمامی مدیران و آموزگاران زحمت کش

شهرستان باوی

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۷	مقدمه
۹	فصل اول: سازمان
۲۱	فصل دوم: ساختار سازمان
۲۹	فصل سوم: ارکان سازمان
۳۵	فصل چهارم: نظریه های سازمان
۶۹	فصل پنجم: وظایف سازمانی
۷۵	فصل ششم: تاثیر مدیریت بد در سازمان
۸۱	فصل هفتم: خلاقیت در سازمان
۸۷	فصل هشتم: درس هایی از مدیران موفق
۹۵	فصل نهم: توانمند سازی کارکنان
۱۱۳	فصل دهم: افزایش قابلیت
۱۱۹	منابع

مقدمه :

سازمان برای نیل به اهداف و مقاصد خود و جهت دادن به فعالیت های کارکنان و در راستای هدف هایش به سرپرستی، نظارت، هماهنگی و هدایت نیاز دارد. مجموعه وظایفی که رفتار و فعالیت سازمان را در مسیر هدف تنظیم، تصحیح، تقویت و راهنمایی می کند، مدیریت نامیده می شود. همه سازمان های رسمی برای استمرار و تداوم فعالیت های خود به مدیریت نیاز دارند. فقدان مدیریت موجب ناهماهنگی، انحراف از هدف، اتلاف وقت و انرژی می شود و سازمانها را به نابسامانی و ازهم گسیختگی میکشاند. یکی از پیآمدهای نامطلوب تسلط کشورهای استعماری غرب بر جوامع در حال توسعه، همانا گسترش انواع تئوری های سازمان و مدیریت و بعضاً ناسازگار با ساختار فرهنگی-اجتماعی این جوامع میباشد. لذا تحکیم پایه های نظری نظام نوین مدیریت در کشورهای در حال توسعه، بر پایه ارزش های ملی و مذهبی و متناسب با نیازهای این مرحله از تکامل آنان ضرورتی اجتناب ناپذیر است. کشف قانونمندی های خاص حیات اجتماعی مؤسسات و سازمان های این کشورها، به موازات طرد عناصر بازدارنده استعماری از ساختار فکری و فرهنگی جوامع در حال توسعه، اولین اقدامات لازم به منظور نظریه پردازی در مقوله مدیریت و سازمان بهره گیری از قابلیت های سازمان ها در فرآیند توسعه ملی جهان سوم به حساب می آید. از دیدگاه سیستمی و به دلیل تعامل سازمان ها و محیط های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، هر تصمیم در یک سازمان می تواند تبعات مثبت یا منفی برای دیگر سازمان ها و یا کل جامعه در بر داشته باشد. در جهان کنونی، کسب سود و منفعت، صرفاً یگانه هدف

سازمان‌ها و تنها وظیفه مدیران سازمان‌ها به حساب نمی‌آیند. در جهان امروز هم مدیریت و هم سازمان‌ها در برابر جامعه و مردم دارای مسئولیت جدی هستند. در عصر کنونی که به عصر مدیریت یا عصر سازمان‌ها شهرت یافته است مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها، ضرورتی انکارناپذیر می‌باشد. باید به این مسئله توجه داشته که مسئولیت سازمان‌ها نسبت به جامعه و مردم فراتر از تولید کالا و یا ارائه خدمات است.

فصل اول :

سازمان

سازمان چیست؟

سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند. عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد. «پدیده اجتماعی»، دال بر این معناست که سازمان از افراد یا گروه‌های که با هم در تعاملند، تشکیل شده است. یک سازمان مرزهای نسبتاً مشخصی دارد. این مرزها به مرور زمان، می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما بهر حال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشند تا بتوان اعضاء سازمان را از غیر اعضاء باز شناخت. نهایتاً اینکه، سازمانها برای انجام امور بوجود آمده‌اند. این امور یا فعالیتها، همان اهدافند، که دستیابی به آنها توسط یک فرد به تنهایی، امکان پذیر نیست، یا اگر هم بوسیله یک فرد قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان، اثر بخش تر است. جوامع امروزی را دنیای سازمانی می‌نامند، زیرا در این دنیا وجوامع، انسان ها هر جایی که زندگی میکنند و هر کاری که انجام می دهند، با سازمان های گوناگون در ارتباط اند و سازمان ها بخشی از زندگی روزمره همه مردم را تشکیل می دهند.

۱. هر یک از انسان ها، معمولاً در بیمارستان متولد می شود (یک سازمان)

۲. بعد از فارغ التحصیل از دبیرستان به دانشگاه (یک سازمان) راه می یابد.

۳. به کار مشغول می شود و در سازمانی استخدام می شود.

۴. ازدواج می کند و ازدواجش در دفترخانه اسناد رسمی (سازمان) ثبت می شود.
 ۵. در طول زندگی خود با سازمان های مختلف برخورد دارد.
 ۶. در نهایت هنگام مرگ سازمانهایی برای اجرای تشریفات و ثبت اطلاعات ضروری اقدام خواهند کرد. سازمانها اعم از رسمی و غیررسمی، کوچک و بزرگ و دارای عوامل مشترکی بشرح زیر هستند :
- الف- هدف یا مقصد: روشن ترین عامل برای تشکیل هر سازمانی اهداف آن سازمان است. بدون هیچ سازمانی دلیل بر وجود خود نمی یابد. هدف از نظر شکلی و ماهوی، متفاوت است. پیروزی در بازی های قهرمانی، تولید یک محصول جدید، اجرای یک خدمت و ...
- ب- سازمانها برای نیل به اهداف خود برنامه هایی را تنظیم میکنند، آنها بدون برنامه نمیتوانند فعالیت مؤثری داشته باشند
- ج- سازمانها برای نیل به اهداف و اجرای برنامه هایشان باید منابعی را بدست آورند و آنها را به فعالیتهای مورد نظر اختصاص دهند.
- د- سرانجام، سازمانها برای نیل به اهداف، اجرای برنامه ها و تأمین منابع به مدیرانی نیاز دارد که آنرا در این جهت هدایت کند. معنای سازمان از جمله موضوعاتیست که نظریه پردازان مدیریت در مورد آن توافق چندانی ندارند و هر یک بگونه ای متفاوت سازمان را تعریف کرده اند. در این مقاله تلاش میکنم با توجه به سه رویکرد مطرح شده در کتاب "سازمانها و سازماندهی"، اثر ارزشمن ریچارد اسکات و جerald دیویس، که عبارت اند از رویکرد سیستم عقلایی، طبیعی و باز ماهیت سازمان را مورد کند و کاو قرار دهم. همانطور که در حین خواندن این مقاله متوجه خواهید شد، هر یک از این سه رویکرد به جنبه ای خاص از سازمان توجه کرده اند و در افزایش دانش و آگاهی مناسب به مفهوم سازمان مکمل یکدیگرند.

تعریف سازمان:

سازمان عبارت است از گروهی متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف گروهی بایکدیگر همکاری میکنند. در این تعریف توجه به دو مفهوم کلیدی اهمیت دارد: ساختار منظم و از پیش تعیین شده و اهداف گروهی.

سازمانها موجودات زنده اند:

سازمانها هم موجودات زنده ای هستند که قوانین حاکم بر آنها نیز همان قوانین وقواعد موجود زنده است. سازمانها بایک تفکر متولد میشوند که همان ایده است. که کارا فرین آنرا با انگیزه و روشهای مختلف به اجرا درمی آورد. این ایده و تفکر رشد میکند و در نهایت به تولید میرسد و گامهای لرزانش در تولد اولیه اش تبدیل به گامهای استوار بلوغ سازمانی میگردد. سپس بایک پارچگی فعالیتها به تکامل دست پیدا میکند. اگر در هر کدام از این مراحل به آینده توجه نشود و چشم انداز اصلی فراموش شود سازمان دچار بیماری و پیری زودرس میشود. جذب نیروی نامناسب یا اشاعه فرهنگ غلط به مثابه اعتیاد سازمان را زمینگیر و ویران میکند. رواج روحیه تملق و چاپلوسی یا سیستم کوتوله پروری از ویروسهای ویرانگر در این موجود رو به رشد هستند که خطراتی جدی محسوب میشوند. همانند انسان هر چه سازمان از جوانی دور میشود ترک عادات غلط سخت ترمیشود. عادت دادن سازمان به رفتارهای درست سازمان را برای دوران پیری اش بیمه میکند. بعد از دوران تکامل سازمان به اشرافیگری میل پیدا کرده و از ریاضتهای اولیه دور میشود. بوروکراسیهای مرحله اول شکل میگیرد و اگر جراحی مناسب صورت نگیرد وارد مرحله ثانویه بوروکراسی و اوج بیماری میگردد که مرگ سازمان را بدنبال خواهد داشت. در هر کدام از مراحل عمر سازمان میبایست سبک مدیریت مناسب همان مرحله را بکار گرفت. عدم رعایت این موضوع میتواند به رشد نا همگون در یک بخش از بدنه سازمان و پژمردن بخشهای دیگر بیانجامد.

مهندسی و بازسازی مجدد سازمان که میتواند با تغییر نوع تفکر مدیر یا تغییر مدیر باشد از راههای بهبود و جلوگیری از مرگ سازمان است.

کوچک سازی سازمان و بازنگری مجدد روشها و پی ریزی دوباره هم از راههای بهبود سازمان است. این کوچک سازی می تواند با برون سپاری برخی فعالیتها صورت پذیرد. با کارآفرینی مجدد در اوج تکامل هم میتوان نشاط جوانی را به سازمان بازگرداند.

انواع سازمان:

۱- سازمان های انتفاعی و غیر انتفاعی

سازمان های انتفاعی سازمان هایی هستند از سوی صاحبان شان برای کسب سود ایجاد شده اند. این سازمان ممکن است یک مالک و یا چندین هزار سهامدار باشند. اکثر مؤسسات تجاری جزء این دسته از سازمان محسوب می شوند.

سازمان های غیر انتفاعی معمولاً به جای کسب سود، با اهداف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و مذهبی تشکیل می شوند. مانند اتحادیه های کارگری، انجمن های مذهبی، مؤسسه های خیریه.

۲- سازمان های تولیدی و خدماتی:

سازمان های تولیدی از مواد خام یا اولیه برای تولید کالاها استفاده می کنند، مانند کارخانه های تولید کفش، تلویزیون، لاستیک و کاغذ. این کالاها معمولاً محسوس و ملموس هستند و مشتری میتواند آن ها را به راحتی ارزیابی کند.

اما سازمانهای خدماتی، خدمات را ارائه میکنند. فعالیتهایی از قبیل امور مالی، مشاوره حقوقی، خدمات پزشکی و... این خدمات ملموس نیستند و از نظر فیزیکی نیز قابلیت اندازه گیری ندارند.

رویکرد عقلایی: سازمان در این رویکرد عبارت است از: مجموعه ای که به سوی اهدافی مشخص در حرکت است و دارای ساختار اجتماعی رسمی شده ای میباشد. دو نکته مهم در این تعریف به چشم میخورد. یکی اینکه سازمانها هدف محور هستند و این اهداف مشخص

و تعریف شده‌اند. این اهداف توسط مدیران وضع میشوند و در قالب اهداف خرد شده به اطلاع زیردستان میرسد و بعنوان مقصدی مشترک که همه رفتارها باید در جهت آن تنظیم شود مورد استفاده قرار میگیرد. نکته مهم دیگر این است که سازمان دارای ساختار اجتماعی رسمی است. به این معنا که رفتارهای مورد انتظار و قوانین حاکم بر رفتار در تک تک پستها و مشاغل سازمانی تعریف شده است و هر کس آن پست را اشغال کند باید مطابق با رفتارهای تجویزی عمل کند. داشتن اهداف از پیش تعیین شده و رسمی بودن سازمان در رویکرد عقلایی را میتوان در قالب یک مثال روشن تر کرد. وقتی شما بادوستان خود نشستهاید و مشغول گپ و گفتگو هستید، این مجموعه تشکیل شده، سازمان نیست زیرا هدف از این دورهم جمع شدن را کسی از قبل مشخص نکرده است (نداشتن اهداف از پیش تعیین شده) و همچنین قوانین رسمی و رفتارهای مورد انتظار بطور مشخص و دقیق تعیین نشده است (غیر رسمی بودن) ولی دانشگاه شما یک سازمان است زیرا هدف مشخصی برای آن تعریف شده - جذب و آموزش دانشجویان - و قواعد حاکم بر رفتار در هر پستی تعریف شده است. برای مثال برای پست کارشناس آموزش، رفتارها و وظایف و قواعد رفتاری از قبل مشخص شده و ربطی به این ندارد که چه کسی در آن پست باشد. سازمان در این رویکرد همچون ماشینی است که توسط مدیر یا مالک با هدفی خاص طراحی میشود و اجزای آن طوری طراحی و کنار یکدیگر قرار گذاشته میشوند که به کسب هدف کمک کنند.

رویکرد سیستم طبیعی: در این رویکرد سازمان این گونه تعریف میشود: "سازمانها مجموعه‌هایی هستند که شرکت کنندگان در آن اهداف متعددی دارند که برخی از این اهداف مشترک و برخی متفاوت هستند. افرادی که در این مجموعه هستند سازمان را منبع و دارایی مهمی میدانند و تلاش میکنند بقای سازمان را حفظ کنند". تفاوت این تعریف با تعریف قبلی در کجاست؟ نخست اینکه در رویکرد عقلایی اهداف توسط مدیران (و یا مالکان) تعریف می‌شود و این گونه فرض می‌شود که در سازمان وحدت هدف وجود دارد و تنها هدف، همان هدف تعریف شده است. ولی در این رویکرد این واقعیت مورد پذیرش قرار می‌گیرد که افرادی که در سازمان هستند ممکن است هر یک برای خود هدفی داشته باشند که متفاوت از اهداف سازمانی است. ممکن است یکی از اهداف اصلی تعریف شده برای

سازمان گسترش بازار باشد ولی هدف اصلی بسیاری از کارکنان نه تلاش برای گسترش بازار بلکه سپری کردن اوقاتی خوش با همکاران و یا حفظ وضع موجود باشد و این اهداف بیشتر از اهداف تعریف شده سازمانی بر رفتار کارکنان تأثیر بگذارد. نکته بعدی اینکه در رویکرد عقلایی علت وجودی سازمان داشتن هدفی خاص است و سازمان وسیله ایست برای رسیدن به آن هدف. برای مثال اگر هدف از تشکیل سازمانی کمک به خسارت دیدگان جنگ باشد، بعد از جبران خسارتهای کارکرد وجودی سازمان از بین میرود و سازمان باید منحل شود. ولی در رویکرد سیستم طبیعی، خود سازمان و حفظ بقای آن یکی از اهداف اساسی افراد سازمانی است. افراد در سازمان شغلهایی دارند که نمیخواهند از بین بروند، بسیاری از نیازهای اجتماعی فرد در سازمان و از طریق تشکیل گروه های دوستی برطرف میشود، شأن و منزلت اجتماعی بسیاری از افراد ناشی از حضور در سازمانی خاص میباشد و امنیت اقتصادی فرد با عضویت در سازمان تأمین میشود. بنابراین نبودن سازمان برای افراد بسیار پرهزینه است و حفظ سازمان حتی در صورتی که هدف وجودی آن از بین برود تبدیل به ارزش میشود.

مفهوم 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 می شود. 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 اندیشه ای تازه پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارد. سازمان یک استعاره برای نظم و تربیت است در حالی که عناصر فرهنگ نه منظم هستند و نه با نظم. فرهنگ کمک می کند تا درباره چیزی جدای از مسائل فنی در سازمان سخن گفته شود و باعث می شود نوعی از روان همراه با نوعی رمز و راز پدید آید. بنابراین می توان گفت فرهنگ در یک سازمان مانند شخصیت در یک انسان است. فرهنگ سازمانی پدیده ای است که در سازمان است و همه اعضا اتفاق نظر دارند که یک دست ناپیدا 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.

تعریف فرهنگ سازمانی:

مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت دو به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دوسازمان از یکدیگر میشود. کریس آرجیس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده میخواند و آنرا در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار میسازند، راهی که بر آن پایه بطور واقعی میانداشند و احساس میکنند و شیوه ای که بطور واقعی باهم رفتار میکنند تعریف میکند. ادگار شاین نیز فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف می کند: یک الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می گیرند و چنان خوب عمل میکند که معتبر شناخته شده، سپس بصورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته میشود. جیمز پرسی معتقد است که افراد یک سازمان دارای ارزشهای مشترک، عقاید، معیارهای مناسب برای رفتار، زبان مخصوص، رمزها و سایر الگوی فکری و رفتاری هستند و بطور خلاصه، فرهنگ سازمان را الگویی از مقاصد مشترک افراد سازمان تعریف میکند. به عقیده پژوهشگر دیگری، فرهنگ سازمانی عبارت است از اندیشه مشترک اعضای یک سازمان که آنها را از سازمان دیگر متمایز میکند. این پژوهشگر مینویسد، علی رغم اینکه تعریف واحدی از فرهنگ سازمانی وجود ندارد ولی میتوان گفت که همه افرادي که در این زمینه مطالعه نموده اند همگی توافق دارند که فرهنگ؛

(۱) کلی است که از مجموع اجزای آن بیشتر است.

(۲) تاریخچه سازمان را منعکس می کند.

(۳) به مطالعه انسان شناسی مانند رسوم و نهادها مربوط می شود.

۴) توسط گروهی از افراد که یک سازمان را تشکیل داده اند شکل گرفته است.

۵) حرکت آن کند و سخت است.

۶) تغییر آن به سختی صورت می گیرد.

با توجه به تعریف عنوان شده به این نتیجه می رسیم که تقریباً تمامی پژوهشگران از فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه ای از ارزشها، باورها، عقاید، فرضیات و هنجارهای مشترک حاکم بر سازمان یاد می کنند. در واقع فرهنگ سازمانی همان چیزی است که به عنوان یک پدیده درستی به اعضای تازه وارد آموزش داده می شود و آن بیانگر بخش نانوشته و محسوس سازمان است.

ویژگیهای فرهنگ سازمانی

در صورتی که فرهنگ راسیستی از استنباط مشترک اعضا نسبت به یک سازمان بدانیم، یک سیستم از مجموعه ای از ویژگیهای اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارج مینهد یا برای آنها ارزش قائل است.

۱۰ ویژگی عبارتند از:

۱. خلاقیت فردی: میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلال که افراد دارند.
۲. ریسک پذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل به خرج دهند، دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلندپرازی کنند.
۳. رهبری: میزانی که سازمان هدفها و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود، مشخص می نماید.
۴. یکپارچگی: میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می کنند.
۵. حمایت مدیریت: میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط را برقرار

- می کنند، آنها را یاری می دهند و یا از آنها حمایت می کنند.
۶. کنترل: تعداد قوانین ومقررات ومیزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افرادی اعمال می کنند.
۷. هویت: میزان یادرجه ای که افراد، کل سازمان (نه گروه خاص یارشته ای که فرد در آن تخصص دارد) را معرف خود میدانند.
۸. سیستم پاداش: میزان یادرجه ای که شیوه تخصیص پاداش (یعنی افزایش حقوق و ارتقای مقام) براساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارنده براساس سابقه، پارتی بازی و از این قبیل شاخصها.
۹. سازش با پدیده تعارض: میزان یادرجه ای که افراد تشویق میشوند با تعارض بسازند و پذیرای انتقادهای آشکار باشند.
۱۰. الگوی ارتباطی: میزان یادرجه ای که ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب احتیاجات رسمی محدود می شود. جیمز پرسی همین ویژگیها را با اندکی تفاوت بشرح زیر بیان میکند:

(۱) هویت یا شخصیت افراد

(۲) اهمیت کار گروهی

(۳) نگرش کارکنان

(۴) یکپارچگی

(۵) کنترل و سرپرستی

(۶) ریسک پذیری

(۷) میزان پاداش

(۸) میزان تضاد

۹) میزان حمایت و راهنمایی مدیریت

۱۰) نگرش سازمان (در مورد اهداف

نتایج مطالعاتی که بمنظور میزان تعهد کارکنان و تعیین ارزش‌ها عقاید اساسی آنان در برخی از سازمان‌های موفق صورت گرفته است، ۱۰ ویژگی فرهنگ سازمانی را با توجه به درجه اهمیت‌شان بشرح ذیل اعلام گردیده است:

۱) عملکرد

۲) صداقت

۳) رقابت

۴) روحیه کار گروهی

۵) روحیه سازمانی

۶) نوآوری

۷) حمایت مدیریت

۸) موفقیت‌های فردی

۹) وفاداری

۱۰) سابقه تاریخی سازمان

در صورتی که فرهنگ سازمانی از زاویه این ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن بدست می‌آید. این تصویر بصورت اساسی درمی‌آید که منعکس‌کننده نوع احساسات اعضا، استنباط مشترک آنان، شیوه انجام امور و نوع رفتار آنان است. (۲)