



## تاثیر فناوری اطلاعات بر فرهنگ سازمانی

آزینا عسکری<sup>۱</sup>

سارا پور ابراهیمی<sup>۲</sup>

نرجس جوینده<sup>۳</sup>

### چکیده

برخی فرهنگ سازمانی را یک نظام اعتقادی می دانند که بین اعضای سازمان مشترک است، برخی آن را سلسله ای از ارزش های مشترک و مسلط می دانند که با نماد هایی مثل داستان ها، اسطوره ها و تکه کلام ها منتقل می گردد، به طور کلی وجهه اشتراک این تعاریف، یک سلسله باورها و ارزش های مشترک است که در یک سازمان به وجود آمده و رفتار آن سازمان را هدایت می کند. در تئوری های رفتار سازمانی توجه زیادی به فرهنگ سازمانی به عنوان مولفه ای تاثیرگذار بر اثر بخشی و کارایی در سازمان ها از طرق مستقیم و غیر مستقیم، بر شاخص های ایجاد اثر بخشی شده است، از این رو در این مقاله به بررسی اثر فرهنگ سازمانی به عنوان تسریع کننده و یا مانع استفاده از فناوری اطلاعات در ارائه راهکار های مناسب جهت ترفیع و رشد سازمان پرداخته ایم.

**واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، جامعه اطلاعاتی، نیروی انسانی، نوآوری.

1 - کارشناس ارشد حسابداری، A.askari1984@gmail.com  
2 - کارشناس حسابداری، sara.poorebrahimi@gmail.com  
3 - کارشناس ارشد کامپیوتر، N.jouyande@gmail.com

## مقدمه

فرهنگ سازمانی، نوعی برنامه ریزی اندیشه جمعی است که در سالیان اخیر به عنوان یک تفکر غالب در عرصه سازمان ها مطرح بوده است. این اندیشه جمعی، متمایز کننده اعضا از یک گونه به گونه دیگر است. هر کس به نوعی با جمع و گروه های انسانی کار کرده باشد، از وجود این پدیده مهم سازمانی آگاه است. دوران جدید که به عصر اطلاعات موسوم است، دوران فناوری اطلاعات و ارتباطات می باشد، بشر امروز جامعه ای مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات را تجربه می کند که از ویژگی های خاص خود برخوردار است. چنین جامعه ای را جامعه اطلاعاتی می گویند(صرافی زاده، 1383).

جامعه اطلاعاتی جامعه ای است که در آن زندگی اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی افراد جامعه به فناوری اطلاعات و ارتباطات وابسته است و جامعه ای است که در آن مردم در محل کار، منزل و حتی در اماکن تفریحی از این فناوری حداکثر استفاده را می برند. سازمان ها باید جهت به کارگیری و استفاده بهینه از فناوری فن آوری اطلاعات زمینه سازی لازم و مطلوب را داشته باشند تا بتوانند در این راه گام های مهم و صحیح را در عرصه سازمان بردارند. یکی از مهمترین عوامل موفقیت و شکست در این حرکت در "فرهنگ سازمان" است. فرهنگ سازمانی به تمام جنبه های سازمانی تاثیر می گذارد و بر اساس اعتقادات و ارزش های مشترک، به سازمان ها قدرت می بخشد و بر نگرش رفتار فردی انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی طراحی ساختار و نظام های سازمانی، هدف گذاری، تدوین و اجرای استراتژی ها و ... تاثیر می گذارد. همچنین فرهنگ سازمانی عامل موثر در ترویج خلاقیت و نوآوری است که از طریق ارزش نهادن به کار سخت و متمرکز و هدف دار، پشتکار و سخت کوشی و تعهد عمل می کند. نیروی انسانی به عنوان مهمترین منبع اصلی سازمان با استفاده از اطلاعات، فناوری، مواد، تجهیزات و بودجه و... به تولید کالا و خدمات پردازد و در صورتی که درست عمل کند سازمان نیز از عملکرد خوبی برخوردار خواهد شد. لذا سازمان از طریق توجه به فرهنگ و شناخت فرهنگ موجود سازمان و تجزیه و تحلیل آن و خلق ارزش های مناسب در حمایت از فرهنگ مطلوب می تواند در راستای به کار گیری مؤثر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان نقش مهمی را ایفا نماید.

## مروری بر ادبیات

مطالعات مربوط به فرهنگ که در اوایل دهه 1980 صورت گرفته نشان داده که فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. بی گمان باید پذیرفت که انسان فرهنگ را می آفریند و فرهنگ هم انسان را می سازد. فرهنگ به انسان یاد می دهد تا اندیشه های پایدار و ثابتی را بیاموزد و در قالب گروه های پیچیده ای که دارای وظیفه ای جداگانه و ویژه هستند، سامان یابد.

فرهنگ سازمانی پیوندی نزدیک با فرهنگ عمومی جامعه دارد، بخش گسترده ای از رفتار و بالندگی سازمانی را می پوشاند و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده از آنان یاری مؤثر می گیرد. تحقیق در فرهنگ سازمانی به دنبال آن بوده است که نحوه دید کارمندان را از سازمان خویش ارزیابی کند که، آیا سازمان بیش از حد ساختمند است؟ آیا به نوآوری پاداش می دهد؟ آیا تعارض ها را سرکوب می کند؟ فرهنگ سازمانی با آنکه پیشینه ای دراز دارد ولی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و به ویژه در قلمرو و بالندگی سازمانی و رفتار سازمانی راه یافته است و اگر به آن توجه شود می تواند به عنوان یکی از مهمترین عوامل مؤثر در بهره وری سازمان محسوب می گردد(شکاری، 1381).

## تعاریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان و نقش آن در بالندگی سازمان یکی از عناصر مهم در هر نظام سازمانی است. دانشمندان تعاریف گوناگونی از فرهنگ سازمان ارائه داده اند. که در اینجا به برخی از مهمترین آنها اشاره می شوند.

1- فرهنگ سازمانی نظام ارزش ها، باورها و آداب و رسوم مشترک در بین اعضای سازمان است که با ساختار رسمی برای ایجاد هنجارهای رفتاری در تعامل می باشند(طاهری، 1377).

2- فرهنگ سازمانی ادراکی است که افراد از سازمان دارند، فرهنگ سازمانی چیزی است که در سازمان وجود دارد نه در افراد. صفات ویژه ای است که به سازمان اختصاص داده و بیانگر مشخصات معمولی و ثابت است که یک سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می کند(گودرزی، 1381).

3- ادگار شاین<sup>1</sup>: فرهنگ سازمانی عبارت از آداب، رسوم و اخلاقیات (محمودی، 1384).

4- هاف استد<sup>2</sup>: فرهنگ سازمان را برنامه ریزی جمعی می‌داند (گودرزی، 1381).

5- ویلیام اوچی<sup>3</sup>: فرهنگ سازمانی را یک سلسله از نمادها، تشریفات و اسطوره‌هایی که منتقل کننده باورهای اساسی آن به کارکنانش می‌باشند تعریف می‌کند (کجوری و آقاجانی، 1383).

6- فرنچ<sup>4</sup>: فرهنگ سازمانی را جنبه‌های پنهان سازمان معرفی می‌کند و بعضی دیگر مانند آرجریس هر دو جنبه رسمی و غیر رسمی سازمان را به عنوان فرهنگ سازمان مطرح می‌کنند (میرسپاسی، 1377).

### اهمیت فرهنگ

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ نقطه عطفی است که در آن نقطه فلسفه سازمان بر مسائل سازمان تأثیر می‌گذارد و محل تلاقی اخلاق با سازمان می‌شود زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان باورها و ارزش‌ها را می‌یابد. سازمان‌ها مثل افراد دارای شخصیت می‌باشند و لذا قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ سازمان گویند. به عبارت دیگر نسبت فرهنگ به سازمان مانند شخصیت است به فرد، بطور کلی فرهنگ سازمانی یک ادراک است که افراد از سازمان دارند (کجوری، 1383). مطالعات زیادی که اخیراً صورت گرفته ثابت می‌کند که یک فرهنگ قوی فرهنگی است که افراد تحت آن، اهداف سازمان را به خوبی می‌شناسد در جهت آن کار می‌کنند (محمودی، 1384).

فرهنگ قوی فرهنگی سازمانی است که در آن تعداد اعضا متعهد به ارزش‌ها غالب، زیاد و میزان تعهد آنها قوی باشد (گودرزی، 1381). امروزه اعتقاد بر این است که افراد مهمترین منبع و ثروت یک شرکت هستند و طریقه مدیریت بر آنها مستقیماً از طریق گزارشات کامپیوتری نیست بلکه با پیگیری سر نخ‌های فرهنگی می‌توان به این مقصود رسید. یک فرهنگ قوی اهرم نیرومندی است برای هدایت رفتار و به مستخدمین کمک می‌کند کار خود را حداقل در دو بعد بهتر انجام دهند:

الف - یک فرهنگ قدرتمند سیستمی از قوانین غیر رسمی است که مشخص می‌کند مردم در اکثر اوقات چگونه رفتار می‌کنند.  
ب - یک فرهنگ قدرتمند افراد را قادر می‌سازد که درباره آنچه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته باشند، بنابراین رغبت بیشتری به پرکاری خواهند داشت.

سازمان‌های موفق فرهنگ‌های قدرتمندی دارند که باعث جذب، نگهداری و اعطای پاداش به افرادی می‌شود که در رسیدن به اهداف سازمانی نقش دارند. یکی از مهمترین وظایف مدیریت شکل دادن به ارزش‌های فرهنگی است. مدیران مؤثر از نمادها، عقاید و آداب و رسوم فرهنگ استفاده می‌کنند تا به اهداف برسند، افراد را انگیزه دهند و وفاداری طولانی مدت آنها را تضمین کنند (شکاری، 1381).

### چارچوب فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی عبارتست از الگویی منحصر به فرد از مفروضات، ارزشها و هنجارهای مشترک که فعالیتهای جامعه پذیری، زبان، سمبلها و عملیات سازمانها را شکل می‌دهد. برای شناخت بهتر فرهنگ سازمانی، بهتر آن است که ابتدا چارچوب آنرا بشناسیم:

1- مفروضات مشترک: مفروضات مشترک شامل موارد زیر می‌باشد

الف- تفکرات و باورهای افراد در مورد خود و دیگران (توجه به منافع خود در مقابل منافع عموم).

ب- روابط اعضاء با یکدیگر (رقابت یا همکاری).

ج- روابط سازمانی با محیط (غلبه بر محیط، مشارکت و مانند آن).

د- گرایش زمانی (آینده، حال و گذشته).

2- ارزشهای مشترک: ارزش، یک باور اساسی حول مسائلی است که اهمیت قابل ملاحظه و معناداری برای افراد دارد و همواره ثابت است.

3- جامعه پذیری مشترک: فرآیند منظمی که طبق آن، سازمان اعضای جدید را وارد فرهنگ سازمانی خود می‌کند.

1 - Adgarshain

2 - Hough Astd

3 - William ouchi

4 - French

4- سمبلیهای مشترک: هر چیز قابل مشاهده که می تواند برای نشان دادن یک ارزش مشترک مجرد یا یک معنی خاص بکار رود.

5- زبان مشترک: یک سیستم مشترک از صداها، علائم مکتوب یا اشارات به کار برده شده برای انتقال معانی خاص بین اعضاء.

6- حکایات مشترک: داستانها، قصه قهرمانان و افسانه های مشترک در یک فرهنگ سازمانی.

7- عملیات مشترک: مراسم و آداب ظاهری، فعالیتهای تخصصی و رسمی طراحی شده برای ایجاد احساسات قوی و انجام کارها به عنوان یک رویداد خاص .

### خصوصیات اصلی فرهنگ

خصوصیات فرهنگ متعدد است و تنها با توسل به پیکره عناصر می توان به شناخت عمیق آن دست یافت برای ارائه تصویری کامل از پیکره عناصر می توان به شناخت عمیق آن دست یافت برای ارائه تصویری از خصوصیات فرهنگ به چند مورد آن اشاره می شود(ریچارد ال<sup>۱</sup>، 1377):

1- اکتسابی بودن: اکتسابی بودن فرهنگ بدین معناست که فرهنگ مقوله ای موروثی نیست بلکه اکتسابی است. فرهنگ از راه آموختن و تجربه کسب می شود.

2- اشتراکی بودن: اشتراکی بودن به ماهیت اجتماعی بودن فرهنگ اشاره دارد زیرا فرهنگ کاملاً جمعی است و افراد در آن سهمی دارند. هر فردی به عنوان عضوی از اعضا یک گروه، یک سازمان، یا یک جامعه در فرهنگ سهیم است. برای یک فرد یک فرهنگ خاص وجود ندارد .

3- قابلیت انتقال: قابلیت انتقال فرهنگ بدین موضوع اشاره دارد که فرهنگ از یک نسل به نسل دیگر انتقال می یابد .

4- تطبیقی بودن: تطبیقی بودن یعنی فرهنگ بشر نسبت به تغییر یا تطابق بستگی دارد. درست مثل تطابق ژنتیکی جانوران در طی تطابق اجباری با محیط.

مورگان 2002 فرهنگ را بعنوان یک فعالیت طبیعی و زنده، در میان همه مردم و از نو خلق کردن جهان در زندگی آنها، شرح می دهد. تولید فرهنگ سازمانی یک چارچوب برای استفاده از درک کار است و تحقیقات را برای پیشرفت یک سازماندهی موثر ایجاد می کند. پایه گذار ی فرهنگ آن مشکل است ولی فرهنگ سازمانی به سهولت قابل شناسایی است چون نتیجه محکمی بر عملکرد دارد و همچنین تأثیر طولانی آن است(مهانتی<sup>۲</sup> و همکاران، 2012).

### عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

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 هاست. 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.

ادگار شاین<sup>۳</sup> نیز برای فرهنگ سازمانی سه سطح را عنوان می کند:

1- مصنوعات و ابداعات: این سطح شامل تمام پدیده هایی که یک فرد می تواند ببیند، بشنود و احساس کند می شود. مانند زبان، تکنولوژی، مراسم، داستانها، جشنها، این سطح قابل مشاهده است.

2- ارزشهای حمایتی: شامل ارزشهایی است در مورد اینکه، کارها چگونه باید انجام شوند و یا در یک وضعیت جدید یک فرد چه عکس العملی باید از خود نشان دهد و رفتار کند. این سطح کمتر قابل مشاهده است.

1 - Richard L

2 - Mohanty

3 - Edgar Schein

3- مفروضات اساسی: که شامل عقایدی است در مورد اینکه یک سازمان چگونه باید عمل کند. به عنوان مثال تصمیم‌گیری در یک سازمان توسط افرادی که دارای اندیشه عالی هستند صورت بگیرد یا به وسیله افرادی که در رتبه بالا قرار دارند. این سطح قابل مشاهده نیست.

### فناوری اطلاعات

فناوری اطلاعات، بسیار از علم رایانه وسیع‌تر و مبهم‌تر است و به تولید پردازش و نگهداری و توزیع اطلاعات در موسسات بزرگ اشاره می‌کند. فناوری اطلاعات از دو واژه فناوری و اطلاعات تشکیل شده است. فناوری و فناوری به معنای کاربرد منظم معلومات علمی و دیگر آگاهی‌های نظام یافته برای انجام وظایف علمی است. فناوری را می‌توان کلیه دانش‌ها و سیستم‌های به کار رفته در ساخت محصولات و ارائه خدمات تعریف کرد (فتحیان و مهدوی نور، 1386).

فناوری اطلاعات بر اساس تعریف موسسه فناوری اطلاعات آمریکا<sup>1</sup> عبارت است از "مطالعه، طراحی، توسعه، بکارگیری، پشتیبانی یا مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی مبتنی بر رایانه مخصوصاً نرم افزارهای کاربردی و سخت افزار رایانه". به طور خلاصه فناوری اطلاعات با استفاده از رایانه‌های الکترونیکی، نرم افزار رایانه برای تبدیل، نگهداری، محافظت، پردازش، ارسال و دریافت اطلاعات به صورت ایمن سروکار دارد.

اخیراً رایج شده است که از واژه ای استفاده شود که در برگیرنده حوزه ارتباطات الکترونیک نیز باشد و بهمین دلیل مردم تمایل دارند که از واژه ICT (فناوری اطلاعات و ارتباطات) استفاده کنند.

### ارزش فناوری اطلاعات و ارتباطات

اطلاعات و ارتباطات و فناوری‌های آن دو وظیفه مهم به عهده دارند: ایجاد، تهیه، توزیع و امثال ارائه و تحویل اطلاعات درون سازمانی و همچنین جمع‌آوری و انتقال اطلاعات میان و برون سازمانی از فعالیت‌های سایر سازمان‌های جانبی یا واسطه و حتی رقبا در ابعاد مختلف و در فعالیت‌های بین‌المللی و جهانی در صورتی که فناوری اطلاعات و ارتباطات به روش دقیق و مناسبی طراحی شود و همراه و هماهنگ با هدف‌ها و مأموریت‌های برنامه‌های سازمان باشد؛ در حکم اهرمی بسیار توانمند برای رشد و ارتقای کارکنان سازمان به کار گرفته می‌شود. اما هر گاه این برنامه ریزی به طور صحیحی صورت نگیرد بدون شک هزینه‌ای سنگین و بیهوده‌ای در بر خواهد داشت که توجیه اقتصادی ندارد.

برنامه ریزی صحیح فناوری اطلاعات و ارتباطات در بردارنده مزایای زیر برای تصمیم‌گیری کلان مدیریت راهبردی است:

- 1- اطلاعات لازم از فعالیت‌های تولیدی و خدماتی را در اختیار کاربران، متقاضیان، مدیران و مشتریان قرار می‌دهد؛
- 2- کیفیت و کمیت تولیدات و خدمات را به نسبت خواسته‌ها و نیازهای متقاضیان و مشتریان بهبود می‌بخشد.
- 3- ارتقای بهره‌وری کارکنان و کاربران در سازمان رادر بر دارد.
- 4- راهکارهای اجرایی مدیریت دارایی‌ها و کنترل اطلاعات موجود و دارایی‌های سازمان را تسهیل و بهینه می‌سازد.
- 5- اطلاعات لازم را برای ایفای وظایف مدیریت شامل تصمیم‌گیری و برنامه ریزی و نظارت را در اختیار آنان قرار می‌دهد.
- 6- مزیت نسبی ارائه خدمات و تولید کالاها را برای مدیریت تشخیص می‌دهد و تعیین می‌کند.
- 7- روش‌های توزیع معقول خدمات و کالاها را در بازارهای پیچیده داخلی و بین‌المللی روشن می‌سازد.
- 8- دلایل افزایش هزینه‌های تولیدی و خدماتی و هزینه‌های غیر معقول را تعیین می‌کند.
- 9- سیاست‌های مالی و استفاده بهینه از نقدینگی و سایر منابع سازمان به مدیریت راهبردی کمک می‌کند (مومنی، 1380).

### محدوده فعالیت‌های اطلاعاتی و ارتباطی

با دقت در محدوده بکارگیری و فعالیت‌های اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها این نتیجه به دست می‌آید که در تمام موارد زیر، فناوری اطلاعات توانسته است نقش مؤثری داشته باشد:

1. فراهم کردن اطلاعات در سطح گسترده؛
2. انتقال اطلاعات و برقراری ارتباطات به منظور مشارکت بیشتر افراد در فعالیت‌ها و افزایش آگاهی آن‌ها؛

<sup>1</sup> - ITAA

3. فراهم آوردن اطلاعات لازم برای حل مسائل روزمره و مشکلات کاری و تأمین اطلاعات برای مدیریت راهکاری و راهبردی در اتخاذ تصمیم؛
4. انتقال اطلاعات در بحث‌ها و گفتگوهای گسترده با همکاری متخصصان و خبرگان؛
5. تفویض اختیار همراه با کنترل و ایجاد مسئولیت‌های اجرایی؛
6. انجام دادن مذاکرات از راه دور با متخصصان، کاربران و خبرگان؛
7. شکل دادن به ابعاد فکری دیگران با فراهم آوردن پایگاه‌های اطلاعاتی وسیع و همگانی؛
8. اتخاذ تصمیم و تعیین خط‌مشی‌های کلان برای تحقق هدف‌ها؛
9. ارائه گزارش‌های با محتوای فنی، مالی و همچنین از وقایع و عوامل بحرانی موفقیت مدیران؛
10. کنترل و بازرسی کلیه فعالیت‌های اجرایی سازمان؛
11. حل مشکلات درون سازمانی و برون سازمانی؛
12. برقرار ساختن انضباط در کارها و فعالیت‌ها و هماهنگی بین وظایف و برنامه‌های اجرایی؛
13. ایجاد ارتباط با دنیای عملکردی مدیریت در تمام سطوح عالی، میانی، عملیاتی (همان منبع).

### نحوه تأثیر فناوری اطلاعات بر ساختار سازمان

یکی از اثرات فناوری اطلاعات، شکل‌گیری ساختار سازمانی نوینی است که به سازمان "تی شکل" معروف است این چنین سازمانی دارای ساختار سطح، حیطه نظارت گسترده و سلسله مراتب مدیریت اندک است. هماهنگی میان کارکنان از طریق ارتباطات الکترونیکی انجام می‌شود از پست الکترونیکی نرم افزارهای گروهی برای هماهنگی استفاده می‌شود. سرپرستی کارکنان بر اساس اعتماد است و مدیران به تفویض اختیار بیشتری مبادرت می‌ورزند. و در نتیجه تصمیم‌گیری در سطوح پایین انجام می‌شود. سیستم اطلاعات، اطلاعات را در سطحی از سازمان قرار می‌دهد که تصمیم‌گیری در آنجا انجام می‌شود. این امر باعث می‌شود تا سازمان سریعتر به محیط خود، رقبا و مشتریان پاسخ گوید. همچنین فناوری اطلاعات کارکنان را قادر می‌سازد تا دور از محیط فیزیکی سازمان به انجام وظایف شغلی خود بپردازند. زیر ساختار فناوری سازمان شامل شبکه‌ها و رایانه‌ها، شبکه‌ای ارتباطی را که به صورت شبکه داخلی (اینترنت) اعضای سازمان رابه یک دیگر مرتبط می‌کند (صرافی زاده، 1383).

### رابطه فناوری با نوآوری

غالباً قبل از اینکه نوآوری در تکنیک انجام شود باید الگوهای جدید سازمانی به وجود آید و یا از دل سازمان‌های پیشین بیرون بیایند، در این صورت می‌توان با یک فکر فنی یا تغییر بنیادی در سازمان به ایده‌های ناب و جدید دست یافت. البته هر نوآوری حاصل کنش متقابل با عوامل دیگر است.

### رابطه فناوری و فرهنگ

نقش فناوری در رابطه با فرهنگ در چند حالت مقصور است:

#### 1- عدم برنامه‌ریزی برای به کارگیری فناوری:

در این حالت فناوری وارد می‌شود و در تقابل با فرهنگ سازمانی قرار گرفته او آثار خود را بدون آنکه کنترل شود بر جای می‌گذارد. برای مثال می‌توان از تغییر فرهنگ خرید در جامعه آمریکا پس از اختراع استارت خودرو و استقبال بیشتر خانم‌ها از رانندگی یاد کرد. فناوری مانند اسب تروا می‌ماند که وارد شهر شده و سربازهای فرهنگ پنهان در آن شهر را به تصرف خویش در می‌آورند و فرهنگ را خارج از کنترل شکل می‌دهند.

#### 2- برنامه‌ریزی تغییر یا ایجاد فرهنگ برای به کارگیری فناوری:

در این حالت، اسب تروا، خود وارد نمی‌شود بلکه مدیران آن را ساخته، سربازهای مناسب را در آن پنهان کرده و وارد شهر می‌کنند. در این حالت ایجاد تغییرات در کنترل و طبق برنامه خواهد بود، هر چند ممکن است تغییراتی خارج از کنترل نیز رخ دهند. سربازانی که مدیران آنها را در این اسب تروا پنهان می‌کنند عبارتند از:

- چشم انداز و استراتژی؛

- کسب اعتماد کارکنان و جاری ساختن چشم انداز و استراتژی در تاروپود سازمان؛
  - استفاده از ابزارهای فناوری برای هم‌نوآوری کارکنان؛
  - همسو کردن ارزش‌های افراد با ارزش‌های سازمان؛
  - تغییر و بهینه‌سازی فرایندهای کسب و کار؛
  - استفاده از سایر روش‌ها مانند TQM و ...
- 3- استفاده از فناوری برای ایجاد تغییرهای فرهنگی موردنظر:

در مقاطعی از زمان لازم است که خارج از یک برنامه یکپارچه و کلان برای ایجاد و یا تغییر فرهنگ خاصی اقدام کرد. فناوری و ابزارهای آن می‌تواند کمک مؤثری در این زمینه بکند. با به‌کارگیری یک فناوری خاص و سعی در جا انداختن آن، تغییر فرهنگی مورد نظر حاصل می‌شود. برای مثال می‌تواند از اتوماسیون اداری برای ایجاد فرهنگ نظم و سرعت در روابط اداری استفاده کرد و سازمان را از کرختی بیرون آورد (بهنامی، 1383).

### نتیجه‌گیری

اکنون باید دید که فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات زندگی اجتماعی را چگونه و در کدام جهت هدایت می‌کند. مسلم است که فناوری‌ها نجات‌دهنده بشر از کارهای خسته‌کننده فیزیکی و فرسودگی جسمی است. اما رایانه‌ها بهره‌های دیگری نیز دارند نخست اینکه ساختار اطلاعاتی و ارتباطی به ما مساعدت می‌کند تا امور را به نحو مطلوب و با وقوف بهتری انجام دهیم، و دوم آنکه رایانه‌ها و شبکه‌های اطلاعاتی موجب رهایی و آزادسازی اطلاعات از چنگال بندها و محدودیت‌های شخصی و تخصصی می‌شود. با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی نظام ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم مشترک در بین اعضای سازمان است و تعاملات قسمتهای مختلف را برقرار می‌کند، بنابراین یک ابزار مؤثر در بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان تلقی می‌شود. در سازمان‌هایی که فرهنگ استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات وجود ندارد آثار و تبعاتی بدنبال خواهد داشت که از آن جمله می‌توان نارضایتی ارباب رجوع، هزینه‌های گزاف، طولانی بودن جریان کارها و ... را نام برد. تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از عدم کارایی که در یک سازمان پیش می‌آید ناشی از عدم بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات است. زیرا رشد روز افزون اطلاعات به سازمان‌ها کمک می‌کند که در میدان رقابت موفق عمل کنند. یکی از موانع اساسی عدم بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات فقدان فرهنگ سازمانی بکارگیری آن می‌باشد. فرهنگ سازمانی به دلیل ماهیت اثرگذاری قوی که می‌تواند بر رفتار و عملکرد اعضای سازمان داشته، نقش مهمی را در بکارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات ایفا می‌کند. بنابراین فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از مهمترین مسائل عصر حاضر در تمام جوامع می‌باشد پس بکارگیری آن در سازمان‌ها جهت هماهنگی با جامعه بین‌الملل لازم و ضروری به نظر می‌رسد.

### منابع

1. آقاجانی، ح. کجوری، د. (1383). مدیریت رفتار سازمانی، مفاهیم نظریات و کاربردها، چالوس، دانشگاه آزاد ص 154-153.
2. شکاری، غ. (1381). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی کسب رهبری استان خراسان» رساله دکتری.
3. صرافی زاده، ا. (1383). فناوری اطلاعات در سازمان IT، انتشارات میر، چاپ اول.
4. طاهری، م. (1377). مدیریت تغییر و تحول سازمانی، انتشارات درخشش، چاپ اول ص 63.
5. گودرزی، ا. (1381). اصول و مبانی و نظریه‌ها جو و فرهنگ سازمانی، جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان، ص 34.
6. محمودی، م. (1384). نقش فرهنگ سازمانی در پیشگیری از بروز فساد اداری، نشریه تدبیر، شماره 160، ص 29.
7. مومنی، ه. (1380). مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، انتشارات نشریه مدیریت و توسعه، شماره 59، ص 46.
8. منوربان، ع. شیرین، ع. (1382). رابطه فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی.
9. میر سپاسی، ن. (1377). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، چاپ پنجم، تهران، ناشر مولف، ص 49.
10. دفت، ر. ال. (1377). ترجمه علی پارساییان، محمد اعرابی، تئوری و طراحی سازمان، چاپ نهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

11. Mohanty, I. & Rath, B. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational