

مدیریت فرهنگ سازمانی

تعاریف متعدد فرهنگ سازمانی

- ارزش های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می شود.

- فلسفه ای که خط مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می کند.

- ارزش هایی که به کمک آن ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می پذیرد.

- پیش فرض ها و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک هستند.

زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود **سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک** در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها ، نمادها، شعار، داستان ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید.



موضوعات ده گانه ذیل ، ویژگی های کلیدی که فرهنگ ها را از هم متمایز می سازد، نشان می دهد:

- ۱- **نوآوری فردی** : میزان مسئولیت، آزادی و استقلال که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
- ۲- **تحمل مخاطره** : حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره می پذیرند.
- ۳- **جهت دهی** : میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می دارد.
- ۴- **یکپارچگی و وحدت** : واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.
- ۵- **روابط مدیریتی** : مدیران تا چه حد با زیر دستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می کنند.
- ۶- **کنترل** : سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می شود.
- ۷- **هویت** : تا چه حد اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.
- ۸- **سیستم پاداش** : تا چه حدی ، پرداخت (نظیر حقوق ، ارتقا) براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می گیرد.
- ۹- **تحمل تعارض** : میزانی که کارکنان تشویق می شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
- ۱۰- **الگوهای ارتباطات** : تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان، مرتبط می شود.

- این ویژگیهای ده گانه، هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در بر دارد.

- اگر فناوری یک سازمان زیاد تکراری باشد و فرایند تصمیم گیری متمرکز، نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود .

- ساختارهای وظیفه ای نسبت به ساختارهای ساده یا ماتریسی، فرهنگ هایی با الگوهای ارتباطی رسمی تر ایجاد می کنند. یکپارچگی (انسجام) واحدهای درونی سازمان نیز یک شاخص متقابل افقی است.

- فرهنگ ها دقیقاً **تبلور شخصیت ها** و نگرش های اعضا خود **نیستند** ، زیرا بخش عظیمی از فرهنگ سازمان می تواند به طور مستقیم به متغیرهای ساختاری مرتبط شود.



آیا سازمانها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟

فرهنگ سازمانی **ادراکات مشترک اعضای سازمان** را نشان می دهد. بیشتر سازمان های بزرگ **یک فرهنگ غالب** (اصلی) و مجموعه متعددی از **خرده فرهنگ های** مختلف دارند.

- **یک فرهنگ غالب** بر **ارزش های بنیادی** مشترک بین اعضاء سازمان تاکید می کند. وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می شود ، منظور فرهنگ اصلی سازمان است؛ دیدگاه کلانی از فرهنگ، که شخصیتی مجزا به سازمان می دهد.

- **خرده فرهنگ ها** در **یک سازمان بزرگ** ایجاد می شوند و مسائل، وضعیت ها و تجربی را که اعضاء با آنها مواجه شده اند را منعکس می سازند . این خرده فرهنگ ها هم می توانند در سطح افقی و هم در سطح عمودی سازمان شکل بگیرند.

- وقتی **یک بخش تولیدی** از یک شرکت بزرگ، دارای نوعی فرهنگ منحصر به فرد باشد ، **یک خرده فرهنگ عمودی** در این شرکت وجود دارد.

- وقتی که **دسته ویژه ای از متخصصان** بخش ها (نظیر حسابداران یا کارکنان خرید) مجموعه **ادراکات مشترکی** را دارا باشند، **یک خرده فرهنگ افقی** ایجاد می شود.

بیشتر خرده فرهنگ ها به وسیله **عناوین واحدها** یا بر حسب **تفکیک** از لحاظ **جغرافیایی** تعریف می شوند.

اگر سازمان ها هیچ نوع فرهنگ غالبی نداشته و صرفاً از خرده فرهنگ های متعددی تشکیل شده باشند، نفوذ فرهنگ بر اثربخشی سازمانی بسیار مبهم خواهد بود.



فرهنگ و اثربخشی سازمانی

ابتدا به تعریف فرهنگ های قوی و ضعیف می پردازیم :

- یک فرهنگ قوی از طریق ارزش های بنیادی سازمان که به وسیله افراد قویاً رعایت می شود و دارای اولویت های روشن است و به طور وسیعی بین اعضا سازمان مشترک بوده ، شناخته می شود. در یک فرهنگ قوی تعداد زیادی از اعضا ارزش های بنیادی را پذیرفته ، نحوه اولویت بندی آن ها را قبول کرده و قویاً به آن ها پایبند هستند.

- سازمان هایی که تازه شکل گرفته اند (جوان هستند) دارای فرهنگ ضعیفی هستند زیرا اعضا چنین سازمان هایی برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک تجارب کافی مشترک ندارند.

- دانشمندان می گویند که سازمان های اثربخش فرهنگ هایی قوی به همراه یک دسته ارزش های مشترک دارند. اما اینکه آیا فرهنگ ها ی قوی اثربخشی بیشتری را موجب می شوند یا نه ، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. یک فرهنگ قوی نوآور ، موقعی که با یک محیط پویا مواجه می شود، به خوبی با آن سازگاری پیدا می کند.

- فرهنگ قوی از طریق القاء رفتارهایی که افراد بایستی بروز دهند و از طریق افزایش احساس هویت نسبت به سازمان اثربخشی را تحت تاثیر قرار می دهد.

- فلسفه وجودی یک سازمان دارای فرهنگ قوی برای کارکنان روشن تر است. این امر باعث می شود که کارکنان هویت خود را از سازمان آسان تر کسب کنند و کارشان با مفهوم تر شده و تعهد آنان نسبت به سازمان افزایش یابد. هم چنین فرهنگ قوی رضایتمندی کارکنان را افزایش می دهد و احتمال ترک سازمان از سوی آنها را کاهش می دهد.

- در ارتباط با موضوع فرهنگ - اثربخشی در سازمان هایی که از ادغام چند سازمان به وجود آمده یا سازمانی که سازمان دیگری را با تمام تجهیزات و امکانات خریداری کرده است می توان گفت، اگر دو سازمانی که با هم ترکیب شده اند دارای دو فرهنگ قوی هستند، احتمال برخورد فرهنگی بالقوه خیلی زیاد است.



فرهنگ : جانشینی برای رسمی سازی

- یک فرهنگ قوی ثبات رفتاری را افزایش می دهد. بنابراین یک فرهنگ قوی نوعی ابزار قدرتمند برای کنترل رسمی محسوب شده و می تواند به عنوان جانشینی برای قوانین و مقررات و رسمی سازی عمل کند.

- رسمی سازی زیاد در یک سازمان پیش بینی پذیری ، نظم و ثبات را ایجاد می کند. یک فرهنگ قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب چنین مهمی را محقق می سازد.

- فرهنگ قوی ممکن است نسبت به هرگونه از کنترل های ساختاری اثربخش تر باشد زیرا فرهنگ ، ذهن و روح کارکنان را همانند جسم آنها کنترل می کند.

ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ

فرهنگ یک سازمان به طور آنی و دفعتاً شکل نمی گیرد و وقتی که شکل گرفت سریعاً از بین نمی رود.

چگونه یک فرهنگ به وجود می آید ؟

منبع غایی فرهنگ یک سازمان همان موسسین یا بنیان گذاران سازمان هستند . شناخت موسسین یک سازمان، در تثبیت فرهنگ آن، تاثیر به سزایی دارد. آنها تعیین کنندگان رسالتی که سازمان می بایست بر عهده داشته باشد، هستند. آنها تعیین می کنند که رسالت یا مأموریت سازمان چه باید باشد. در سازمان های کوچک القاء بینش و دیدگاه موسسین به همه اعضاء سازمانی به آسانی صورت می گیرد.



فرهنگ یک سازمان نتیجه تعامل بین :

۱) تعصبات و پیش فرض های موسسین و

۲) آنچه اعضاء اولیه در اثر تماس با موسسین یاد گرفته و یا تجربه کرده اند، است.

صیانت و حفظ یک فرهنگ

نیروهای (عوامل) سه گانه که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ دارند عبارتند از :

شیوه های انتخاب کارکنان سازمان،

اعمال و کردار مدیریت عالی،

نحوه جامعه پذیری سازمان.



گزینش :

گزینش،

هدف صریح فرایند

شناسایی و به

کارگیری افرادی است که دانش، مهارت و توانایی کافی برای انجام موفقیت آمیز مشاغل درون سازمان دارا باشند . هدف انتخاب، حصول اطمینان از مناسب بودن فرد با سازمان بوده و عمداً یا سهواً این انتخاب منجر به بکارگیری افرادی خواهد شد که ارزش های مشترکی داشته یا حداقل از تناسب خوبی با ارزش های سازمانی برخوردارند. مضافاً اینکه، گزینش، خود اطلاعاتی در مورد سازمان به داوطلبان ارائه می دهد.



مدیریت عالی : اعمال و کردار مدیریت عالی تاثیر عمده بر فرهنگ سازمان دارد . کارکنان رفتار مدیریت را مشاهده می کنند، این رویداد با گذشت زمان هنجارهایی را به وجود می آورد که به مثابه عامل کنترل کننده در سازمان عمل می کند.

جامعه پذیر ی: ممکن است کارکنان جدید ورود فرهنگ سازمان را کاملاً یاد نگرفته باشند . مهم تر اینکه چون آنها آشنایی کمی با فرهنگ سازمان دارند، عاملان بالقوه ای محسوب می شوند که باورها و آداب و رسوم درونی سازمان را مخدوش سازند. ازین رو سازمان خواهان این است تا کارکنان جدید ورود را با فرهنگ سازمان وفق دهد . این فرایند وفق پذیری، جامعه پذیری نامیده می شود. کارکنان جدید نوعاً یک دوره توجیهی می گذرانند تا بدانند چه چیزها یا چه کارهایی بایستی در سازمان انجام شود.



چگونه کارکنان فرهنگ را یاد می گیرند؟

علاوه بر دوره توجیهی رسمی و برنامه های آموزشی به منظور انتقال فرهنگ، به شکلهای دیگری نیز این انتقال فرهنگ امکان پذیر است (از طریق داستان ها، شعائر و آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان)

داستان ها : این داستان ها پایه های اساسی گذشته سازمان بوده و مشروعیت اعمال جاری سازمان را موجب می شوند.

شعائر و آداب و رسوم : همانطور که از شعائر به عنوان یک فن رسمی سازی استفاده می شود ، از روش های انتقال فرهنگ نیز محسوب می شود. فعالیت هایی از قبیل : شناخت و آگاهی از تشریفات، گردش های دسته جمعی سالانه شرکت، شعائری (آداب و رسومی) هستند که ارزش های کلیدی سازمان را بیان و تقویت میکنند.

نمادهای فیزیکی : طرح ها و مکان فیزیکی فضاها و ساختمان ها، اسباب و اثاثیه، نحوه نشستن مدیران اجرایی و نحوه لباس پوشیدن مدیران ، نمادهای مهمی هستند که به کارکنان القا می کنند چه کسانی یا چیزهایی مهم هستند.



زبان : خیلی از سازمان ها و واحدهای درونی آن ها ، از زبان به عنوان وسیله ای جهت متمایز ساختن اعضاء فرهنگ و خرده فرهنگ های درونی سازمان، استفاده می کنند.

آیا فرهنگ ها قابل مدیریت هستند؟

مدیریت کردن فرهنگ لزوماً همان تغییر فرهنگ نیست. برای مثال در مرحله انتقال ممکن است مدیریت کردن یک فرهنگ به جای تغییر فرهنگ، به تثبیت آن اقدام کند به همان اندازه که ممکن است آن را تغییر دهد.

دیدگاه موافق : فرهنگ یک سازمان ممکن است برای یک زمان خاص و تحت مجموعه شرایط ویژه ، مناسب بوده باشد اما زمان و شرایط تغییر می کنند و ممکن است اثربخشی سازمان را که دارای فرهنگ ثابتی است کُند کند. در چنین مواردی مدیریت می تواند عواملی را که فرهنگ فعلی را ایجاد و حفظ می کنند تغییر دهد یعنی همانطور که فرهنگ یاد گرفته می شود در این موقع باید فرهنگ را از یاد برد.

دیدگاه مخالف : فرهنگ ها برای شکل گیری و تثبیت خود زمان زیادی را طی کرده اند . وقتی به وجود آمدند، در برابر تلاش هایی که به منظور تغییر آنها صورت می گیرد تمایل به مقاومت داشته و دوست دارند ثابت باقی بمانند .خصوصاً فرهنگ ها ی قوی، در برابر تغییر مقاومت می کنند زیرا کارکنان نسبت به آن تعهد بالایی دارند.



درک عوامل وضعی (موقعیتی)

شرایطی برای تغییر فرهنگ ضروری است و تغییر آن را تسهیل می کند. بعضی از این عوامل عبارتند از :

۱- **یک بحران مهم :** وضعیتی که عموماً قبل از اینکه فرهنگ بتواند تغییر داده شود لازم است حادث شود، یک بحران مهم است که به طور وسیعی به وسیله اعضای سازمان درک شود . مثل ورشکستگی مالی ناگهانی، مورد خصومت سازمان های دیگر قرار گرفتن، از دست دادن یک مشتری عمده ، یک تحول عمده فن آورانه به وسیله یکی از رقبا.

۲ - **جابجایی رهبری :** چون مدیریت عالی عامل مهمی در انتقال فرهنگ سازمان است، تغییر در پست های کلیدی رهبری سازمان، تحمیل ارزش های جدید را تسهیل می کند . جابجایی رهبری باید هیأت اجرایی سازمان را نیز شامل شود اما این تغییر صرفاً به این پست ها محدود نمی شود. احتمال تغییر فرهنگی موفقیت آمیز ، نوعاً با جابجایی کلیه مقام های اصلی مدیریت افزایش می یابد.

۳- **مراحل چرخه حیات** : تغییر فرهنگی موقعی که سازمان در حال انتقال از مرحله شکل گیری به مرحله رشد است یا اینکه از مرحله بلوغ به افول در حال دگرگونی و تحول است ساده تر است .



یکی از صاحب نظران پیشنهاد کرده است که کارکنان، تغییر فرهنگی بیشتری را می پذیرند اگر

(۱) اسناد موفقیت های قبلی سازمان اندک باشد.

(۲) کارکنان عموماً ناراضی باشند.

(۳) شهرت و وجهه موسسین (بنیان گذاران) زیر سوال باشد.

فرصت دیگری که برای تغییر فرهنگی رخ می دهد موقعی است که سازمان وارد مرحله افول می شود. مرحله افول نوعاً استراتژی های تعطیل فوری و یا استراتژی های کاهش را می طلبد. چنین اقداماتی به کارکنان گوشزد می کند که سازمان در حال گذراندن (تجربه کردن) یک بحران واقعی است.

۴- **عمر سازمان** : بدون توجه به مرحله چرخه حیات سازمان، در یک سازمان تازه تاسیس و جوان ارزش های حاکم از ثبات کمی برخوردار هستند. لذا تغییر فرهنگی زودتر پذیرفته می شود.

۵- **اندازه سازمان** : اجرای یک تغییر فرهنگی در یک سازمان کوچک، آسان تر است . زیرا در چنین سازمانی تحت تاثیر قرار گرفتن کارکنان به وسیله مدیریت ساده تر است. ارتباطات واضح است والگوهای نقش افراد عینی تر هستند ، بنابراین فرصت اشاعه ارزش های جدید افزایش می یابد.

۶- **نقاط قوت فرهنگ فعلی** : تغییر فرهنگی که خیلی ها به آن پایبند بوده و در خصوص ارزش های آن توافق زیادی بین اعضا وجود دارد بسیار دشوار است و برعکس .

۷- **فقدان خرده فرهنگ ها** : عدم تجانس، علاقه اعضا در حفظ منافع شخصی خود را افزایش می دهد. از این رو بایستی انتظار داشت که وجود خرده فرهنگ های بیشتر مقاومت بیشتر در برابر تغییر فرهنگ غالب (اصلی) را در پی خواهد داشت . سازمان های بزرگ در برابر تغییر فرهنگ مقاومت بیشتری از خود نشان می دهند زیرا آنها نوعاً تمایل به داشتن خرده فرهنگ های بیشتر دارند.



اگر چنین است، چگونه ؟

حال اگر شرایط موجود اینچنین بود، چگونه مدیریت، تغییر فرهنگی را اعمال می کند ؟ **مرحله حساس خروج از فرهنگ فعلی است** . از این رو برای مدیریت (کردن) فرهنگ، **استراتژی جامع و هماهنگ** شده نیاز است.

تجزیه و تحلیل فرهنگی : بهترین نقطه شروع اقدامات لازم برای تغییر فرهنگی، تجزیه و تحلیل فرهنگی است. تجزیه و تحلیل می تواند شامل این مراحل باشد :

بررسی فرهنگ برای ارزیابی فرهنگ فعلی

مقایسه بین فرهنگ فعلی در برابر آنچه که مطلوب است

ارزیابی شکاف موجود بین آن دو به منظور تعیین این که چه عناصری فرهنگی نیاز به تغییر دارد.



هم چنین برای بررسی محتوای فرهنگ باید به سه سوال پاسخ دهیم :

(۱) پیشینه موسسین آنها چیست؟

(۲) سازمان در برابر بحران های گذشته و رویدادهای بحرانی چگونه پاسخ داده و چه چیزی از این تجارب آموخته است؟

(۳) چه کسانی درون فرهنگ به عنوان افراد کجرو فرهنگی قلمداد شده و سازمان در برابر آنها چگونه پاسخ می دهد؟

پیشنهادهای ویژه : اهمیت یک بحران مهم به عنوان ابزاری برای خروج از مرحله انجماد ، در یک فرهنگ منسجم مشخص است . متأسفانه بحران ها برای همه اعضا واضح و هویدا نیستند . هم چنین اگر کارکنان ضرورتی برای تغییر نیابند، احتمالی وجود ندارد که فرهنگ های قوی نسبت به تلاش های صورت گرفته برای تغییر پاسخ دهند.

انتصاب مدیر اجرایی جدید احتمالاً حدوث تغییرات عمده را تشریح خواهد کرد . مسئولیت ابلاغ ارزش های جدید به عهده مدیریت عالی است. این ابلاغ باید عناصر اساسی سه گانه ذیل را در بر داشته باشد:

۱- وضعیت موسسه و رقبای آن، چشم انداز آتی و دیگر اطلاعاتی که افراد صاحب نفع در سازمان خواهان آن هستند.

۲- دیدگاه آتی نسبت به آنچه سازمان باید باشد و چگونه سازمان می تواند به آن برسد.

۳- پیشرفت سازمان در حوزه های کلیدی که برای تحقق اهداف آتی سازمان ضروری محسوب می شود.



همراه با تغییرات جدی در میان اعضاء مدیریت ، این احساس ایجاد می شود که نوعی تجدید سازمان ضروری است. ایجاد واحدهای جدید ، ترکیب بعضی واحدها و

جاهایی که خرده فرهنگهای قوی وجود دارند، استفاده وسیع از چرخش شغلی باعث از بین رفتن خرده فرهنگ ها می شود. رهبری جدید باید سریعاً داستان ها، نمادها و شعائر جدیدی برای جایگزین کردن ، ایجاد کند. تاخیر در این امر، به فرهنگ فعلی اجازه خواهد داد تا با رهبری جدید پیوند بخورد، در نتیجه فرصت تغییر از بین خواهد رفت.

نهایتاً مدیریت ممکن است بخواهد فرایند گزینش و جامعه پذیری و سیستم های ارزشیابی و پرداخت را به منظور حمایت از کارکنانی که موافق ارزش های جدید مورد نظر او هستند، تغییر دهد.



Mba4u.ir