

به نام خداوندی که
هر چه داریم از
اوست

رفتار سازمانی

(مورهد / گریفین)

فصل ۱۸ فرهنگ سازمانی

استاد: سرکار خانم آناهیتا سالاری

ارائه دهندگان: پلدا توسلی و غلامعباس اعضایی

رشته مدیریت اجرایی



* ماهیت فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن در سال های ۱۹۸۰ توسط اوچی ، واترمن و دیگران یکی از مهمترین و قابل بحث ترین موضوعات در زمینه رفتار سازمانی بوده است ، این توجه ، محدود به دانشگاهها و مراکز علمی نبوده. مدیران اجرایی نیز به موضوع فرهنگ سازمانی به خصوص تا جایی که با عملکرد سازمانی نیز بستگی پیدا می کند ، علاقه نشان داده اند.

نشریات مهم تجاری مقالاتی را به چاپ رساندند که در آنها فرهنگ کلیه موقعیت مدیران معرفی می گردید عقیده بر آن بود که مدیران موفق کسانی هستند که می توانند بر فرهنگ سازمان خود اعمال مدیریت کنند و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمان به صورت یکی از مهمترین تخصص های رشته رفتار سازمانی مطرح گردید.





* فرهنگ سازمان چیست؟

به طور کلی تعاریفی که برای فرهنگ سازمان مطرح شده تعاریف خیلی کلی تا تعاریف کاملاً خاص را در بر میگیرند. بطور مثال دو نفر از محققین به نام **دیل و کندی** فرهنگ سازمان را چگونگی انجام کارها در سازمان تعریف کردند مثل نحوه تولید کالا، چگونگی پرداخت حقوق و نوع برخورد با کارکنان و غیره را در یک کارخانه در برمیگیرد یا به نظر **شاین** فرهنگ سازمان الگوی مفروضات بنیادی است که توسط یک گروه برای مقابله با مشکلات سازگاری خارجی و یکپارچگی داخلی ابداع، کشف و یا ایجاد می شود.

درباره چگونگی تعریف فرهنگ سازمانی اتفاق آراء وجود ندارد. مقایسه تعریفهای مهم با هم نشان می دهد که همه آنها در سه چیز با یکدیگر مشترک می باشند: نخست آنها فرهنگ را در قالب ارزشهایی که اشخاص آنها را مشمول رفتار مناسب در سازمانها می دانند، تعریف می کنند، دوم این ارزشها به دلیل مورد تأیید بودنشان انتخاب شده اند و سوم آنها بر داستانها و دیگر محمل های نمادین که به طور معمول از طریق آنها مبادله می شوند، تأکید می کنند.



➤ تعدادی از این تعاریف را میتوان به شرح ذیل بیان نمود:

- باوری که هر یک از اعضا در آن سهم دارند.
- ارزشهای محوری قوی که مورد پذیرش گسترده قرار گرفته اند.
- روش انجام امور در اطراف خودمان.
- برنامه ریزی جمعی
- تفاهم همگانی
- مجموعه ائی از نمادها مراسم و افسانه های اساطیری که مبادله میشوند تا ارزشها و باورهای یک سازمان را به اعضایش بشناساند.

در بعضی از سازمانها سرزنش کردن مشتری در هنگام بروز مشکلات غیرقابل قبول است و همواره حق با مشتری است. در بعضی از سازمانها با کارکنانش به عنوان با ارزش ترین سرمایه رفتار می شود در هر حالت ، ارزش ها به کارکنان سازمان کمک میکنند تا چگونگی اقدام در داخل سازمان را یاد بگیرند. **به عنوان مثال میتوان از ماموریت شرکت ان سی آر که ایجاد ارزش برای همکاران بود ، نام برد. ان سی آر برای عقیده است که :**

>> ما خواهان رضایت مشتری هستیم . ما تعهد داریم که ارزشهای عالی را بطور دائمی در محصولات و خدماتمان حفظ کنیم . ما به شخصیت فردی کارکنان شرکت احترام می گذاریم و شرایطی را فراهم می آوریم که خلاقیت و بهره وری کارکنان تشویق شود، تشخیص داده شود و پاداش داده شود.<<



* مبانی تاریخی

هر چند انجام تحقیق در زمینه فرهنگ سازمان از اوائل سال های ۱۹۸۰ آغاز شد، ولی مقدمات و ریشه های این تحقیقات را می توان در مبانی و سوابق علوم اجتماعی جستجو کرد.



جدول مساعدتهای علوم اجتماعی به تحلیل گران فرهنگ سازمان



* خدمات مردم شناختی

مردم شناسان در صدد هستند که بدانند چگونه ارزشها و باورهای تشکیل دهنده یک فرهنگ بر ساختار و کردار یک جامعه اثر میگذارند . سئوالی که همواره مطرح میشود خواه در یک سازمان بزرگ باشد خواه در یک قبیله بدوی یکسان است : مردم این فرهنگ چگونه رفتارهای قابل قبول را از رفتارهای غیرقابل قبول تفکیک میکنند ؟

در تحقیقات مردم شناسی ارزشها و باورها که مبنی و هدایت کننده اقدامات در یک سازمان میباشد ، شناخته می شود . بعبارت دیگر توصیف ارزشها و باورهای یک سازمان قابل بکارگیری در سازمان دیگری نمی باشد و به خود آن سازمان اختصاص دارد.



* خدمات جامعه شناختی

امیل دورکهایم عقیده دارد مطالعه افسانه ها و شعائر مکمل اصلی مطالعه ساختار و رفتار عقلانی در جوامع می باشد. **ماکس وبر** میگوید ارزشها و باورهای مذهبی اشخاص در اروپای غربی از تکاثر مال حمایت میکند . جامعه شناسان برخلاف مردم شناسان که از شیوه های توصیفی عمیقی استفاده میکنند بیشتر از شیوه های مصاحبه های نظام یافته ، پرسشنامه ها و سایر شیوه های تحقیق کمی استفاده میکنند . هرچند معمولا حاصل کار مردم شناسان کتابی حاوی توصیف ارزشها ، طرز تلقیها و باورهایی هستند که راهنما و مبنای رفتار اشخاص در یک یا دو سازمان میباشد . دست اندرکارانی که از رویکرد جامعه شناختی استفاده میکنند ، یک نوع شناسایی نسبتا ساده از ویژگی های فرهنگی تهیه میکنند و سپس نشان میدهند چگونه می توان فرهنگ تعداد نسبتا زیادی از موسسات را با آن نوع شناسایی مطالعه کرد .



* خدمات روانشناسی اجتماعی

روانشناختی اجتماعی با تأکید بر ایجاد و به کارگیری ماهرانه نمادها، یک آرایش طبیعی فراهم می آورد تا در داخل تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمان انجام گیرد. بعنوان مثال اگر همسایه شما با مدل خاصی از خودرو مشکل داشته است ، بدان معنی است که شما به احتمال زیاد به این نتیجه میرسید که حتی اگر شرکت خودروسازی مزبور بتواند با ارائه آمار و ارقام به شما ثابت کند که مشکل خودروهای همسایه شما فقط یک استثنا بوده است ، **خودروی مزبور خوب نیست.** اگر در داستانی تعریف میشود که شماتت مشتریان کار بدی است ، آنگاه شماتت مشتریان کار بدی خواهد بود . این داستانها و مثالها مبنای قضاوت اشخاص در داخل سازمان قرار میگیرد.



* خدمات اقتصاد

در تجزیه و تحلیل اقتصادی با فرهنگ سازمان به عنوان یکی از انواع ابزارهایی که برای ایجاد برتری اقتصادی سازمان مورد استفاده قرار می گیرند، برخورد می شود. محققین درباره اثرات فرهنگ بر عملکرد سازمان اتفاق نظر ندارند. شرایطی که تحت آن فرهنگ سازمان با عملکرد مالی عالی ارتباط پیدا میکند، توسط شمار زیادی از محققین مورد مطالعه قرار گرفته است. بر طبق نتایج این تحقیقات ممکن است تحت بعضی شرایط نسبتاً محدود بین فرهنگ و عملکرد ارتباط وجود داشته باشد. به هر حال، صرف داشتن یک فرهنگ به معنی داشتن عملکرد خوب نیست. وجود بعضی صفات و ویژگی های فرهنگی میتواند به عملکرد لطمه بزند. بعنوان مثال، وجود فرهنگی که حاوی ارزشهایی مانند **مشتریان آنقدر بی اهمیت هستند که شایسته کمک نمی باشند، نمی توان با کارکنان اعتماد کرد، نوع آوری مهم نیست، کیفیت خیلی گران است** میتواند به عملکرد لطمه بزند. که اینچنین موسسه ای دارای یک فرهنگ قوی است، ولی موفقیت مالی آن با واقعیت خیلی فاصله دارد. یقیناً بین فرهنگ و عملکرد، حداقل تاحدودی، بستگی به محتوای ارزشهای فرهنگ یک سازمان دارد.



* سه رویکرد اصلی در توصیف فرهنگ سازمان

برای توصیف ارزشهای فرهنگهای سازمانی چهارچوب واحدی ایجاد نشده است ، بلکه برای این کار چهارچوبهای متعددی وجود دارد. در مجموع ، این الگوها بینش لازم را درباره ابعادی که تفاوت های فرهنگی را باعث میشوند ، ایجاد میکند .





➤ الگوی آجیل پارسونز :

پارسونز الگوی **AGIL** را برای مشخص کردن وظایف معینی که هر سیستم اجتماعی، باید انجام دهد تا به حیات خود ادامه دهد و کامیاب شود ارائه داده است. این وظایف با چهار حرف **A** سازگاری و **G** تحقق هدف و **I** یکپارچگی و **L** مشروعیت مشخص شده اند. یک سیستم اجتماعی باید برای ادامه حیات و کامیاب شدن بتواند خود را با محیط سازگار کند ، اهدافش را تحقق بخشد ، اجزایش را یکپارچه کند و در نظر مردم و سایر سازمان ها مشروع جلوه کند . سازگاری و تحقق هدف مفاهیم نسبتاً روشن می باشند و مفاهیم یکپارچگی و مشروعیت تا حدودی مبهم هستند بدیهی است که الگوی پارسونز یک الگوی ذهنی و انتزاعی است.





➤ چارچوب اوچی

ویلیام اوچی جزو اولین کسانی بود که صراحتاً تجزیه و تحلیل فرهنگهای گروه محدودی از موسسات را مورد توجه قرار داد. اوچی فرهنگ سازمانی سه دسته سازمانها را که نوعاً سازمان های آمریکایی و ژاپنی و آمریکایی نوع Z بودند، مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند. وی عقیده داشت که فرهنگ موسسات از نوع ژاپنی و آمریکایی نوع Z تفاوت زیادی با موسسات نوع آمریکایی دارند. نقاط هفت گانه مورد نظر اوچی به شرح ذیل میباشد:

۱. تعهد نسبت به کارکنان

بر طبق نظر اوچی، سازمان های نوع ژاپنی و آمریکائی نوع Z در زمینه کوشش برای حفظ کارکنان دارای ارزش مشترک هستند. در ژاپن اغلب نگهداری کارکنان مادام العمر است. مؤسسات نوع آمریکایی خواهان استخدام مدیران و کارکنان به صورت کوتاه مدت هستند.



۲. ارزیابی

اوچی مشاهده کرد که شرکتهای ژاپنی و آمریکائی نوع Z، ارزیابی مناسب کارکنان و مدیران را در بلند مدت مثلاً تا ده سال، انجام میدهند و نیازمند آگاهی و اطلاعات کیفی و کمی درباره عملکرد کارکنان می باشد. متقابلاً در شرکت های نوع آمریکائی، بر طبق ارزش های فرهنگی مربوط، ارزیابی می تواند و باید به سرعت انجام شود و بر معیارهای کمی عملکرد تأکید می شود.

۳. کار راه ها

اوچی سپس مشاهده کرد کار راه هایی که در شرکتهای ژاپنی و آمریکایی نوع Z با ارزش می شوند، چند وظیفه ای هستند. این ارزش در ژاپن منجر به ایجاد مسیرهای کار راه خیلی وسیع شده است و میتواند منتهی به کسب تجربه در وظایف ۶ یا ۷ شغل و حرفه مشخص بشود. مسیرهای کار راه شرکت های نوع Z تا حدودی محدود تر میباشد.



۴. کنترل

اکثر شرکت های ژاپنی و آمریکائی نوع Z پذیرفته اند که کنترل از طریق ساز و کارهای غیررسمی و تلویحی اعمال می شود. مدیران سازما نهایی نوع آمریکائی برعکس مدیران ژاپنی و مدیران شرکت های آمریکائی نوع Z عقیده دارند که ارزش های فرهنگی غیررسمی و تلویحی راهنمای آن ها نیستند. و بهتر است از خطوط راهنمای صریح و نوشته شده تبعیت نمود.

۵. تصمیم گیری

شرکت های ژاپنی و آمریکائی نوع Z به این ارزش فرهنگی قوی پا یبند هستند که تصمیم گیری در گروه انجام می گیرد. سازمان های نوع آمریکایی تصمیم گیری فردی متداول میباشد.

۶. مسئولیت

در ژاپن هنجارهای فرهنگی قوی از مسئولیت اجتماعی حمایت می کنند، در شرکت های آمریکایی نوع Z و شرکت های آمریکایی فردی یا مسئولیت تصمیم اتخاذ شده را بر عهده بگیرد.



۷. توجه به افراد

توجه به کارکنان و مدیران در شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی نوع Z به عنوان یک ارزش فرهنگی مسلط موضوعی دور از انتظار نیست.

| ویژگی سازمانهای آمریکایی نظریه A | ویژگی سازمانهای ژاپنی نظریه J | ویژگی سازمانهای با نظریه Z |
|-------------------------------------|--|---|
| ۱. استخدام کوتاه مدت | ۱. استخدام مادام‌العمر | ۱. استخدام بلندمدت |
| ۲. گرایش به تخصص‌های جزئی | ۲. گرایش به کلی و منعطف بودن وظایف شغل | ۲. گرایش متعادل به تخصصی بودن |
| ۳. جابه‌جایی و انتقال زیاد | ۳. جابه‌جایی و انتقال کم | ۳. جابه‌جایی و انتقال منطقی و معقول |
| ۴. تصمیم‌گیری فردی | ۴. تصمیم‌گیری جمعی (گروهی) | ۴. تصمیم‌گیری توافقی |
| ۵. مسئولیت فردی | ۵. مسئولیت جمعی | ۵. مسئولیت فردی |
| ۶. ارزیابی و کنترل‌های متعدد و رسمی | ۶. ارزیابی و کنترل‌های کم و غیررسمی | ۶. ارزیابی بطنی و تدریجی همراه با کنترل از طریق استانداردهای رسمی |
| ۷. ارتقاء عمودی و سریع | ۷. ارتقاء افقی و بطنی (نظام ارشدیت) | ۷. ارتقاء منطقی و معقول |
| ۸. توجه ابزاری به فرد | ۸. توجه انسانی به فرد | ۸. توجه انسانی به فرو و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان |



➤ رویکرد پیترز و واترمن

تام پیترز و رابرت واترمن در کتاب پرفروش خود بنام در جستجوی کمال صریح تر از اوچی بر رابطه بین فرهنگ سازمان و عملکرد تاکید کرده اند. آنها تعدادی از شرکت های موفق آمریکائی را به عنوان نمونه آماری انتخاب و آندسته از اقدامات مدیریتی را که منجر به موفقیت آنها شده بود، توصیف کردند. نتیجه مطالعات آنها تحت عنوان **ارزش های عالی** در ذیل بیان میشود.

۱. پیش داوری در اقدام

به گفته پیترز و واترمن شرکتهای موفق دارای تعصب در اقدام هستند. آنها عقیده دارند برای اخذ تصمیمات خیلی مهم هیچگاه همه حقایق فراهم نیستند و تاخیر در تصمیم گیری مترادف با عدم اخذ تصمیم می باشد و سایر شرکتهای جدید بهره خواهد برد.

۲. نزدیک با مشتریان

پیترز و واترمن عقیده دارند عملکرد شرکت هایی که مشتریانشان را به هر چیز دیگری ترجیح می دهند، بالاتر از شرکت هایی است که فاقد این ارزش می باشند. آنها عقیده دارند مشتری یک منبع اطلاعاتی برای محصولات فعلی و ایده ها و نظرات برای محصولات آتی هستند و منجر به عملکرد عالی شرکت میشود.

۳. استقلال و کارآفرینی

پیترز و واترمن تأکید می کنند که شرکت های موفق با عدم نوآوری و وجود بروکراسی که معمولاً در سازمان های بزرگ دیده میشوند، مبارزه میکنند. آنها شرکتها را به اجزا کوچک سازمان و قابل کنترل تر و فعالیتهای مستقل و حتی خطر آفرین بواسطه مهندسين جوان يا مدير جوانی که از کندی مراحل تولید ناراضی است تبدیل میکنند.

۴. بهره وری از طریق اشخاص

منابع انسانی اعم از کارکنان و مدیران با ارزش ترین سرمایه های یک سازمان می باشند و رسالت سازمان باید دادن فرصت برای رشد و شکوفائی باشد و یک ارزش بنیادی فرهنگ سازمانی می باشد.



۵. مدیریت دست اندر کار بودن

در بعضی از موسسات بزرگ مدیران تماس خود را با کار اصلی موسسه قطع میکنند مثل شرکتهای الکترونیکی و خودرو سازی ، که فقط مدیران اطلاعاتی از مسائل مالی دارند. لذا برای موفقیت موسسات باید با غفلت مدیران از امور عملیاتی سازمان مقابله کرد و آنها باید با سرزدن به بخش های مختلف سازمان مدیریت کنند.

۶. وفادار ماندن به رشته تخصصی

یکی دیگر از ارزش های فرهنگی شرکت های موفق عدم تمایل آنها به درگیر شدن در اموری خارج از تخصص مربوط می باشد و در صورت پیشنهاد به مدیران این شرکتها با پاسخ ((فعالیت پیشنهادی در حوزه کاری ما قرار ندارد)) رو به رو می شوند.



۷. ستاد ساده و کوچک

بر طبق گفته پیترز و واترمن، شرکت های موفق دارای سطوح اداری محدود و ستاد نسبتاً کوچک هستند و معیار سنجش میزان اثر مدیر بر عملکرد سازمان است و ارزش های فرهنگی به مدیران می فهمانند که باید به جای اندازه به عملکرد ستادشان توجه کنند.

۸. سازماندهی منعطف و غیر همزمان

آخرین مشخصه فرهنگی شرکتهای موفق ، ظاهری متناقض دارد . یک سازمان چگونه می تواند به طور همزمان منعطف و غیر منعطف سازماندهی شود؟ راه حل در فرهنگ یک شرکت نهفته است . داشتن ساختار منعطف فقط از طریق وجود ارزش های مشترک در کارکنان سازمان میسر می شود . کارکنان اغلب می توانند با اتکا به ارزش های مشترک سازمان تصمیمات لازم را در حیطه کاری خود اتخاذ کنند. در این مفهوم ، ساختار ثابت ارزش های مشترک فرهنگی ایجاد ساختار منعطف و کنترل های اداری کمتر را امکان پذیر می سازد.



➤ مدیریت فرهنگ سازمان

مطالعات اوچی و پیترز و واترمن حاوی دو حقیقت مهم می باشند:

- ۱- فرهنگ های سازمان ها با یکدیگر متفاوتند.
- ۲- این فرهنگ های متفاوت می توانند به عملکرد سازمان ها اثر بگذارند.



➤ استفاده از فرهنگ موجود

اکثر مدیران در شرایطی قرار دارند که نمی توانند یک فرهنگ سازمانی جدید خلق کنند. بلکه آنها در سازمانی کار میکنند که از قبل دارای ارزشهای فرهنگی می باشد.

برای این گونه مدیران موضوع اصلی در مدیریت فرهنگ سازمانی چگونگی استفاده مطلوب از فرهنگی که از قبل به وجود آمده است، خواهد بود. یک مدیر برای بهره وری بهتر احتیاج به کسب معرفت کامل درباره چگونگی عمل ارزش های سازمانی خواهد بود که فقط از طریق تجربه امکان پذیر می باشد و بعد از آن میتوان ارزیابی عملکرد دیگران در سازمان استفاده نمود.

مدیران ارشد سازمان که به فرهنگ سازمان خود شناخت و معرفت پیدا کرده اند میتوانند آن را به زیر دستان خود منتقل و مدیران سطوح پایین تر نیز ارزش های فرهنگ سازمان را درک میکنند و نیاز آنها به نظارت نزدیک به تدریج کاهش میابد و میتوانند در آینده در جهت بالا بردن ارزشهای شرکت راهنمای تصمیم گیری مدیران ارشد باشند.



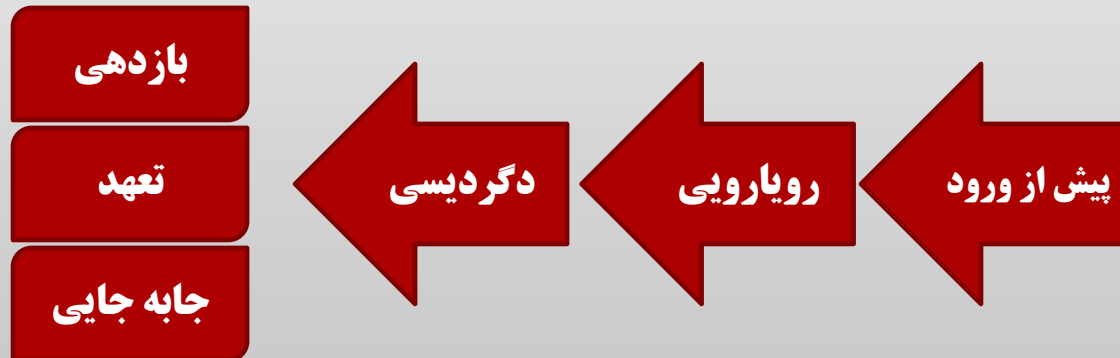
➤ آموزش فرهنگ سازمان:

جامعه پذیری

جامعه پذیری فرآیندی است که افراد از طریق آن تبدیل به انسان های اجتماعی می شوند.

جامعه پذیری سازمانی

فرآیندی است که از طریق آن کارکنان فرهنگ سازمان خودشان را می آموزند و دانش و معرفت خود را به دیگران منتقل می کنند.



تغییر فرهنگ سازمان

فرهنگ اثرات قوی بر رفتار داشته، آنها را شکل داده و مورد تأیید و پذیرش همگان قرار گرفته است و طبیعی است که تغییر آن با مقاومت روبرو خواهد شد. هنگامی که مدیران اقدام به تغییر فرهنگ می کنند، درحقیقت مبادرت به تغییر مفروضات اشخاص در رفتارهای نادرست در داخل سازمان می کنند.

طراحی محتوا و برنامه ریزی ارتقای بینش و نگرش کارکنان

تعیین تیم های اجرایی از مدیران

آماده سازی مدیران میانی

سنجش میزان آمادگی

اجرای برنامه ها و کارگاههای آموزشی

ارزیابی اثر بخشی

نمادهای اعمال مدیریت

تحقیقات حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی از طریق داستانها و عناصر نمادین فهمیده و منتقل می شوند . پس مدیران برای تغییر فرهنگ باید داستانها و افسانه هایی که حمایت کننده ارزش های جدید میباشند را جایگزین ارزش های قدیم کنند و با خلق موقعیت هایی که چنین داستان هایی را به وجود می آورند ، در این کار موفق شوند.

مشکل بودن تغییر

تغییر فرهنگ سازمان یک فرآیند طولانی و مشکل است . اولین مشکل زمانی به وجود می آید که مدیران مطرح بالا ، صرف نظر از اینکه آنها چقدر با اعمال بعضی ارزش ها موافق هستند و از روی بی توجهی به الگوهای رفتاری قدیمی رجعت میکنند. به طور مثال مدیر از اعمال ارزش امنیت برای عقاید کارکنان سطوح پائین حمایت میکند زمانیکه یکی از زیردستانش عقیده ای مطرح میکند با عصبانیت مدیر مواجه می شود و این اشتباه باعث میشود اعتماد از بین رفته و تغییر فرهنگی مشکل تر شده است.



ثبات تغییر

فرایند تغییر فرهنگ یک سازمان با نیاز به تغییر آغاز می شود و از یک دوره انتقال که در طی آن تلاش هائی برای پذیرش ارزش ها و باورهای جدید به عمل می آید، عبور میکند . سازمانی که در بلند مدت فرهنگ خود را با موفقیت تغییر می دهد ، ارزش ها و باورهای جدید را به اندازه ارزش ها و باورهای قدیمی با ثبات و نفوذگذار میداند. زمانیکه این ارزشها به ثبات برسند تغییر آنها نیز تلاش زیادی می طلبد. بنابراین اگر سازمانی بتواند فرهنگ خود را از کاهنده عملکرد به افزایشده تغییر دهد ، این احتمال وجود دارد که ارزش های جدید برای یک مدت طولانی پایدار باقی بماند.



با تشکر از بذل توجه استاد گرامی و شما عزیزان

گردآورندگان: پلدا توسلی
غلامعباس اعضایی

