



◀ فرهنگ سازمانی (Organizational Culture)

- فرهنگ در لغت به معنای «دانش، عقل، ادب، بزرگی و سنجیدگی» است و در تعریف: مجموع رفتارهای اکتسابی و ویژگی‌های اعتقادی اعضای یک جامعه معین است. بر این اساس فرهنگ سازمانی را می‌توان مجموعه‌ای از ارزشهای متداول دانست که تعیین‌کننده اصول و مقررات اساسی سازمان است و موجب می‌گردد تا سازمان به شیوه‌ای خاص و البته معقول و مبتنی بر دانش عمل نماید. مدیریت فرهنگ سازمانی در حقیقت مدیریت مبتنی بر شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود است که در قالب تقویت باورها، ارزشها و هنجارهای خواسته شده و یا تغییر و تضعیف باورها و هنجارهای

ناخواسته، و در نهایت تثبیت فرهنگ مطلوب عملی می‌شود. به طور خلاصه می‌توان مسائل مطرح در این حوزه به ترتیب زیر اشاره کرد:

- فرهنگ سازمان پدیده‌ای مبهم است؛ چون افراد در سازمان باورهای گوناگونی دارند. دسته‌ای از این باورها بنیادی و راهنما و دسته‌ای موقتی و روزمره هستند.
- باورهای راهنما زیربنای فلسفی سازمان را تشکیل می‌دهند و مانند قوانین بنیادی به ندرت تغییر می‌کنند؛ جزء حقوق کلی به شمار می‌روند و گستردگی آنها به حدی است که با شرایط گوناگون تطبیق می‌یابند. این باورها به مسائلی مربوطند که از نظر فرد و سازمان یا جامعه به طور

کلی اهمیت زیادی دارند. این باورها زمینه ایجاد باورهای عملی و واقعی زندگی روزمره را فراهم می‌آورند؛ به عبارت دیگر سمت و سوی باورهای روزمره را تعیین می‌کنند.

- باورهای روزمره به نکات جزئی‌تری مربوطند و در حقیقت احساسهایی هستند که به رفتار روزانه مربوط می‌شوند و به شرایط موقعیت وابستگی دارند و متناسب با آنها تغییر می‌کنند.

- در یک فرهنگ سازمان سالم، باورهای روزمره از باورهای بنیادی و راهنما نشأت می‌گیرند. اما هر قدر شباهت باورهای روزمره با باورهای راهنما بیشتر باشد، محیط سازمان ناسالمتر خواهد بود.



فرهنگ سازمانی به‌ترتیب یک شخصیت سازمانی است و عبارت است از الگوهای مشترک رفتار و هنجارهای سازمانی

حضرت علی؛ هرگز نستی نیکو را مسکن که بزرگان این است بر آن عمل نموده و موجب تکرار عالی است شده است

◀ فرهنگ برتر یا فرهنگ مطلوب

آن بخش از ارزش های اصلی سازمان که به مقیاس وسیع مورد توجه همگان قرار گیرد. همان فرهنگ برتر آن سازمان است. هر قدر اعضای یک سازمان ارزشهای اصلی را بیشتر بپذیرند و تعهدی بیشتری نسبت به آنها احساس کنند، آن سازمان دارای فرهنگ قوی تری خواهد بود. ضمناً

به این نکته باید اشاره کرد که در سازمان مدیران و افراد باید نسبت به موارد زیر تعهد داشته باشند:

- ۱- نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع
- ۲- نسبت به سازمان
- ۳- نسبت به خود
- ۴- نسبت به افراد و گروه کاری
- ۵- نسبت به کار

- انجام دادن پیوسته تعهدات پنجگانه فوق رمز موفقیت مدیریت سازمان است. برای ایجاد تعهد در افراد باید نگرش مناسب با آن تعهد را در آنان ایجاد کرد و نسبت به آن علاقه و انگیزه نشان داد. این تعهد باعث احساس مسئولیت یا پذیرش آن از سوی هر فرد از افراد سازمان خواهد شد. تقید بیشتر به تعهدهای فوق در یک سازمان نشان دهنده نقطه قوت فرهنگ آن سازمان است. فرهنگ قوی نیز باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد بیشتر نسبت به سازمان می شود. در سازمان های دارای فرهنگ سازمانی ضعیف، در مقایسه با سازمان های دارای فرهنگ قوی تعهد نسبت به موارد فوق به مراتب کمتر است.

◀ نقش فرهنگ در سازمان

- ۱- یک فرهنگ سازمانی موجب می شود شیوه های مطلوب تداوم بیشتری پیدا کند.
- ۲- فرهنگ، به اعضای سازمان هویت می بخشد (احساس بی هویتی را از میان می برد).
- ۳- فرهنگ قوی می تواند جایگزین قوانین و مقررات کلی سازمان گردد.
- ۴- فرهنگ، تعیین کننده حد و مرز سازمانی است؛ یعنی سازمانها را از هم تفکیک می کند.
- ۵- فرهنگ، موجب ثبات و پایداری نظم اجتماعی می شود.
- ۶- فرهنگ، یک عامل کنترل است که موجب بوجود آمدن نگرشها و رفتارهای کارکنان می شود و به این نگرشها شکل می دهد.

سطوح یا لایه های فرهنگ سازمانی از دیدگاه ادگار شاین



حضرت علی (ع)؛ هرگز سنتی را میان مگذار که به چیزی از سنتهای گذشته ضرری برساند.

◀ اشکال و شیوه‌های آشنا ساختن افراد تازه استخدام با فرهنگ سازمانی

۱- ممکن است به شیوه رسمی یا غیر رسمی این کار انجام شود. در شیوه رسمی آشنا ساختن فرد از طریق جلسه معارفه انجام می‌شود و در شیوه غیر رسمی صرفاً با پرداختن به کار و انجام وظیفه این آشنایی حاصل می‌شود و به عضو جدید توجه خاصی نمی‌شود.

۲- آشناسازی فردی و جمعی، اگر در سازمان آشنایی فرد جدید انفرادی انجام گیرد، احتمال کمتری هست که وی بتواند دیدگاههای متجانس، همه‌جانبه یا هماهنگ در باره سازمان را دریابد، اما اگر جمعی باشد او به وجوه اختلاف خود یا دیگران بیشتر توجه می‌کند.

۳- آشنایی در دوره زمانی ثابت یا متغیر، بهتر است زمان آشناسازی ثابت و استاندارد باشد؛ زیرا ثابت و استاندارد بودن دوره از نظر فرد تازه وارد بدان معنی است که وی به صورت کامل مورد قبول سازمان واقع و به عضویت آن پذیرفته شده است.

۴- تأیید یا عدم تأیید هویت تازه وارد. آیا مدیریت سازمان در پی آن است که هویت یک تازه وارد را تأیید کند یا هویت وی را از او بگیرد؟ بعضی از سازمانها فرد را همانگونه که هست می‌پذیرند و عقیده ندارند که بدان علت فرد را انتخاب کرده‌اند که دارای چنین ویژگی بوده است؛ اما بیشتر سازمانها در پی این هستند که نخست هویت پیشین افراد تازه وارد را از آنان بگیرند و سپس به نحو دلخواه هویت تازه ای به او ببخشند، حتی او را مجبور می‌کنند که زیر دست افراد بسیار سختگیر

کارکنند و متحمل سختی‌های زیادی بشود تا شایستگی خود را نشان دهد. در این صورت است که سازمان آنها را به عضویت خود می‌پذیرد.

◀ انواع فرهنگ از نظر اهداف سازمانی
تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که سازمانهای کنونی دارای چهار نوع فرهنگ هستند.

۱- فرهنگ علمی: در این فرهنگ افراد مستقر در سازمان می‌خواهند از همه جزئیات

کاری که به آن می‌پردازند، آگاهی یابند و در آن خبره شوند. این سازمانها بیشتر در صدد جذب و استخدام فارغ التحصیلان دانشگاهها هستند.

۲- فرهنگ باشگاهی: در این سازمانها برای افراد وفادار و متعهدی که مناسب شرایط کار موجود باشند، ارزش زیادی قائلند. در این سازمانها به ارشد بودن و سابقه خدمت و تجربه فرد اهمیت زیادی می‌دهند؛ مثل ارتش و اکثر سازمان‌های دولتی.



شادی سازمان، محصول فرعی سازمان است.

۳- فرهنگی تیمی: سازمانهایی با چنین فرهنگ سازمانی برای کسانی که می‌خواهند ابتکار عمل به خرج دهند و ریسک پذیر باشند بهشت موعود و مناسب‌ترین مکان است. افرادی که دارای استعداد بالایی باشند. صرف نظر از اینکه دارای چه سنی و چه میزان تجربه ای باشند در این سازمانها پذیرفته می‌شوند. آزادی عمل و دستمزد در این سازمانها بالاست. از این جهت در آنها چه بسا از داوطلبان جاه طلب و پرخاشگر استقبال می‌شود و به خلاقیت و نوآوری آنها ارج نهاده می‌شود. مانند سازمانهای مشاوره‌ای، تولیدکننده نرم افزار، و مؤسسات حسابداری

۲- سازمان با فرهنگ سنگر مانند (دژ نظامی): سازمانهایی با این فرهنگ هیچ نوع تعهدی برای امنیت شغلی نمی‌دهند؛ از این رو این سازمانها برای کسانی مناسب هستند که دوست دارند مرتباً محل کار خود را تغییر دهند؛ این فرهنگ را می‌توان در هتلها، سالنهای غذاخوری، شرکتهای استخراج و اکتشاف نفت، مشاهده کرد.

شيوه‌های تغییر فرهنگ سازمانی
اگر شرایط ایجاب کند که یک فرهنگ سازمانی تغییر نماید، باید موارد زیر را در نظر داشت:

- ۱- مدیران ارشد، نقش مثبتی را بر عهده گیرند و نوع رفتار خود را به صورت الگو در آورند تا دیگران از آنها تقلید نمایند؛
- ۲- آداب و رسوم تازه‌ای رواج داده شود که جایگزین آداب و رسوم مبهم موجود گردد.
- ۳- افرادی برگزید شوند یا مشمول ارتقاء مقام و یا مورد حمایت قرار گیرند که در پی ترویج ارزشهای جدید باشند؛
- ۴- فرایند معارفه و آشناسازی افراد با فرهنگ جدید سازمانی (جامعه پذیری) به گونه‌ای باشد که با ارزشهای نوین سازگار باشد؛
- ۵- نظام پاداش به نحوی تغییر داده شود تا ارزشهای جدید مورد تأیید قرار گیرد؛
- ۶- هنجارها و معیارهای مانوشت سازمانی با قوانین و مقررات رسمی که ضمانت اجرایی دارند، جایگزین شود؛
- ۷- با نقل و انتقال افراد در پست‌ها و مناصب مختلف سازمانی به تغییر زیر مجموعه‌های کنونی فرهنگی مبادرت شود؛
- ۸- با مشارکت افراد و ایجاد جو اعتماد و اطمینان کامل، گروه‌هایی تشکیل شوند که با هم توافق نظر کامل داشته باشند؛
- ۹- دادوستد اطلاعات آزاد و آسان گردد؛
- ۱۰- موانع در راه دگرگونی و نوآوری از میان برداشته شود.



شانی
سازمان مرکز دانشکده تربیتی مشهد
دفتر مطبوعه بهروری، شانی ۴۳۳۱۵۴-۰۵۱
e-mail: hahirevari@um.ac.ir

سایر
۱- مدیریت فرهنگ سازمان، دیویس استگانی، ترجمه میر سیامی و معتمد گرجی
انتشارات مروارید، چاب بوم ۱۳۷۴
۲- مدیریت رفتار سازمانی - علی رضائیان، دانشگاه تبریز، دانشکده علوم انسانی ۱۳۷۱
۳- فرهنگ سازمانی، دکتر سید علی حسینی، انتشارات آستان قدس، چاب بوم ۱۳۷۳

