

مدیریت فرهنگ سازمان

«تدبیری راهبردی «استراتژیک» در جهت توفیق سازمان‌ها»

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده

سیاست تعدیل اقتصادی و آثار آن بر استراتژی واحدهای عمده صنعتی کشور و ایجاد این فکر که تحول و تغییر ساختارهای سازمانی، تعدیل نیروی انسانی و ضرورت کارآتر کردن سازمان‌ها؛ لازمه توفیق در این شرایط است، همچنین دشواری آماده کردن اذهان کارکنان سازمان‌ها به لزوم این تغییر و تحول، باعث می‌شود که مطرح کردن مبحث مدیریت فرهنگ سازمانی با مفهومی که در این نگارش آمده است، در شرایط فعلی به هنگام جلوه نماید.

در این مقاله سعی شده است ضمن ارائه تعاریفی از فرهنگ و فرهنگ سازمان، تدبیری تحت عنوان مدیریت فرهنگ سازمان معرفی گردد. در این نگارش، مدیریت فرهنگ سازمان، از طریق اعمال تدابیری ویژه، به مفهوم همسو کردن باورهای مدیریت عالی سازمان (باورهای استراتژیک) و باورهای مشترک کارکنان سازمان (باورهای روزمره عملیاتی) مطرح گردیده است.

فرایندی که برای اعمال مدیریت فرهنگ سازمان توصیه شده است، شامل مراحل چهارگانه زیر

می‌باشد:

- ۱- استفاده بهینه از فرهنگ موجود
- ۲- تشخیص باورها و هنجارهای ناسازگار

۳- تغییر باورهای ناسازگار

۴- تثبیت باورهای همسو با باورهای استراتژیک

فرضیه اصلی نگارش حاضر این است که اگر این باورها همسو نشوند، احتمال موفقیت سازمان‌ها بسیار ضعیف خواهد بود.

مقدمه

این جایگاه نیز ترسیم شود. وگرنه تمام کوششها بیهوده و تمام دلسوزی‌ها نقش بر آب خواهند شد.

برخی از پاسخ‌های این دو پرسش، در سطح کلان مطرح است که به سیاست‌گذاری‌های ملی، و ارتباط تنگاتنگ با نوع مالکیت صنایع، عوامل تولید، تدارک کنندگان داخلی و خارجی، مصرف کننده و مشتری و چندین عامل دیگر داخلی و جهانی نیاز دارد، که می‌توان عنوان مدیریت فرهنگ اجتماعی - اقتصادی را برای این تدابیر برگزید.

با همه پیچیدگی و تعاملات گوناگون متغیرهای تأثیرگذار در صحنه تولید، پرسش عمده دیگری نیز مطرح است: نحوه بهره‌برداری از عوامل تولیدی سازمان‌ها چگونه است؟ آیا تولید با راندمان و کیفیت قابل رقابت انجام می‌گیرد؟ اگر ضایعات زمانی، پولی و مواد قیمت تمام شده کالاهای تولیدی را در سطح غیرقابل رقابت بالا می‌برد، در این صورت علت یا علل عمده آن چیست؟ و خلاصه اینکه چگونه می‌توان به همه مشکلاتی که مدیران امروز صنعت با آن مواجهند فائق آمد؟

مسئله عوامل این امر متعدد است، اما تجربه

دنیای اقتصاد، صنعت و بازرگانی امروز با چنان سرعتی در حرکت است که حتی غفلت جوامع فراصنعتی در حفظ و افزایش تحرک خود و عقب ماندن از این رقابت خشن و سهمناک، آنها را از حفظ موقعیت پیشرو و استراتژیک خویش باز می‌دارد، چه رسد به کشورهای در حال توسعه، که در شرایط نامساوی توانایی اقتصادی و تکنولوژیک در میدان دشوار مبارزه و رقابت فرصت‌های کمتری برای عرض اندام خواهند داشت.

در این صحنه رقابت نابرابر، در شرایطی که ناگهان یک نظام اقتصادی نیمه برنامه‌ای در جهت پذیرش رفتار نظام اقتصاد آزاد گام برمی‌دارد و مدیران خود را با مشکلات بسیاری مواجه می‌بیند، طبعاً دو پرسش برای آنها مطرح می‌شود: ۱- پیشروان صنعت و تجارت جهان چه کرده‌اند و چه می‌کنند که به این درجه از توانایی‌های علمی، اقتصادی و ابزاری دست یافته‌اند؟ ۲- در شرایطی که ما قرار داریم چه باید کرد؟

در واقع جایگاه اقتصادی، بویژه موضع صنایع ما باید برای مدیران فعلی جامعه کاملاً روشن باشد و چگونگی رسیدن به اهداف

دنیای پیشرفته صنعتی نشان می‌دهد که عامل عمدهٔ صحنهٔ رقابت جهانی که باعث حرکت و سرعت بخشیدن به افزایش توان تولیدی و اقتصادی سازمان‌ها و نهایتاً جامعه می‌گردد، منابع انسانی است که بخشی از این منابع تحت عنوان مدیران، منابع استراتژیک هر سازمان را تشکیل می‌دهد.

نقش عمدهٔ مدیران در همهٔ شرایط، بویژه شرایط فعلی اقتصادی کشور، به وجود آوردن جوّ مولد و دلسوز در کارخانه‌هاست، به نحوی که بتوانند کالاهایی تولید و به بازار عرضه کنند که از نظر کیفیت و قیمت، با کالاهای وارداتی قابل رقابت باشند. برای سوق دادن سازمان‌های تولیدی در جهت مورد نظر، دو عامل عمدهٔ زیر نقش حساسی بر عهده دارند:

۱- خواستن^۱ انسان‌هایی که در یک مجموعهٔ صنعتی همکاری می‌کنند، که این خواستن‌ها از باورها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و فرهنگ آنها سرچشمه می‌گیرد، که تأکید نگارش حاضر بر آن استوار است.

۲- توانستن یا دانش و مهارت‌های انسان‌هایی که در مجموعه‌های تولیدی برای تحقق هدف‌هایی گرد هم آمده‌اند. این توانایی‌ها با همهٔ اهمیتی که دارند در صورتی که در جهت تمایلات و باورها یا به تعبیر دیگر همسوی با خواستن‌ها قرار نگیرند، هرگز از قوه به فعل در نخواهند آمد.

کسب دانش و مهارت، قطعاً یکی از

۱- در متون مدیریت، بویژه در آثار کریس آرگریس و هرسی و بلنچارد، واژه‌ای به نام بلوغ افراد (Maturity) در محل کار مطرح شده است و شاخص اندازه‌گیری آن در پارامتر (Competence = توانستن و Commitment = خواستن)، خلاصه شده است.

مدیران را به یک ابزار عمده رهبری معطوف نماییم.

توجه به فرهنگ سازمان در سال‌های اخیر

تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و شدت فشارهای رقابتی، باعث شده است به نقش مدیریت راهبردی (استراتژیک) و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود. طراحی استراتژی مناسب برای سازمان‌ها و اجرای سریع و مؤثر این طرح‌ها، معرف برتری نسبی یک شرکت به حساب می‌آید.

برای کسب این برتری، شرکت‌ها باید بتوانند سریع عمل کنند. اما شاید بتوان گفت مهمترین عامل موفقیت در این حرکت و یا عمده‌ترین مانع در راه این حرکت، فرهنگ سازمان است.

تأکید ویژه بر استراتژی و فرهنگ به عنوان دو وسیله عمده در هدایت و اجرای عملیات به علت تحول جدید پدیده تکان دهنده اقتصادی است، که این پدیده در حال حاضر در همه جوامع از جمله جامعه خودمان کاملاً چشم‌گیر است. خیلی‌ها تغییرات اخیر را بنیادی و اساسی تلقی می‌کنند. به عقیده پاره‌ای از نظریه پردازان این نوع تحول فقط هر پنجاه یا صد سال یکبار روی می‌دهد. در مورد کشورهای پیشرفته صنعتی گفته می‌شود: ما در عصر فراصنعتی و مبتنی بر خدمات

اجرائی، در موفقیت مؤسسات اقتصادی و تولیدی و پاره‌ای از فنون و شیگردهای مدیریتی در ایجاد چنین شرایطی، اشاره شود.^۲

واقعیت‌های فرهنگی

«توجه به این نکته ضروری است که فرهنگ سازمان یک پدیده واقعی و قدرتمند است و تغییر دادن آن بسیار دشوار و وقت‌گیر خواهد بود. هنگامی که در صدد تغییری عمده در سازمان هستید و بناچار باید مقابل فرهنگ موجود سازمان قرار گیرید و اجباراً با مسائل فرهنگی مواجه می‌شوید، باید با رعایت ملاحظات کافی قدم بردارید و توقع خود را تعدیل کنید».

در هفتم اکتبر سال ۱۹۸۳ مجله فورچون مطلبی را مطرح کرد که پاراگراف فوق از آن گرفته شده است. در آن مقاله مطلب تازه‌ای مطرح شد و آن تأکید بر این نکته بود که شرکت‌های بزرگ که مدت‌ها توجه‌شان به واقعیت‌های تکنیکی سازمان‌ها معطوف بود و در سخت‌افزارها غرق شده بودند، متوجه نرم‌افزار عمده‌ای شدند و آن مدیریت فرهنگ سازمان بود.

در مورد فرهنگ سازمان، در متون جدید مدیریت مطالب فراوانی به اشکال گوناگون مطرح شده است که حتی اشاره به فهرست آنها صفحات متعددی را اشغال می‌کند. در این مقاله به بعضی از نکات مهم این نرم‌افزار اشاره می‌کنیم، تا توجه

۲- یکی از علل عمده موفقیت شرکت‌های بزرگ، وجود ارزش‌های مشترک بین افراد آن شرکت (Shared Values) تشخیص داده شده است. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به کتاب زیر که نتیجه یک تحقیق وسیع است، مراجعه شود:

Petter and Waterman, In Search of Excelance, Warner Books, 1982.

برگشت به تأکید بنیاد رفتارها به معنی خاتمه دادن به پیچیدگی‌های سازمانی نیست، بلکه جستجویی است در جهت دستیابی به ریشه‌ها و فلسفه‌های مناسب برای اداره سازمان‌ها و این ریشه‌ها و ابزارهای تشخیص و جهت دادن به آن بخشی از پدیده‌هایی هستند که می‌توان آنها را باورها، ارزش‌ها، هنجارها و یا فرهنگ سازمان نامید.

شاید ابتدا، لازم باشد تعاریف گوناگونی را که از فرهنگ سازمان ارائه گردیده است، عنوان کنیم، تا مفهوم دقیق‌تری از این پدیده ذهنی و ناملموس به دست آید. سپس مفهوم مدیریت این فرهنگ و فنون و تدابیر تغییر و تقویت آن شناسانده شود. جدول تعاریف فرهنگ سازمان فهرست و خلاصه‌ای است از تعاریف متداول‌تر و ارائه‌کنندگان آن^۴. از تعاریف فوق یک وجه مشترک می‌توان یافت و آن وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان است که ضمیر ناخودآگاه او را هدایت می‌کند و به قول ادگار شاین در سه لایه مصنوعات و ابداعات، ارزش‌ها و مفروضات اساسی وجود انسان را اشغال کرده است^۵. زمانی که وجوه مشترک باورها و ارزش‌ها در افراد یک جامعه و یا یک سازمان زیاد

عمل می‌کنیم، ولی شرکت‌های ما با الگوهای اداره می‌شوند که برای اداره کردن دوره صنعتی ایجاد شده بوده‌اند. این همان حالت را دارد که یک اقتصاد صنعتی را با الگوهای دوره کشاورزی، اداره کنیم. بنابراین عدم کفایت مدل‌های موجود در پاسخ دادن به تحولات جاری آشکار است^۳.

اگر در مورد کشورهای به اصطلاح فراصنعتی چنین اظهار نظر شده است، باید دید که کشورهای جهان سوم در چه شرایطی به سر می‌برند. بنابراین در زمانی که تئوریهای سنتی مدیریت به علت غیرقابل انعطاف بودن و ناهماهنگی با زمان، مورد انتقاد قرار گرفته و فرهنگ به عنوان یک عامل مهم تشخیص داده شده است، تصادفی نیست.

در دهه‌های گذشته تأکید بیش از حد بر ساختار پیچیده سیستم‌های سازمانی و طرح‌ریزی‌های رسمی شرکت‌ها، نشان داده است که روش‌های ثابت، پاسخگوی زمان تغییر و تحول نیست. مدل فرهنگ سازمان برخورد متفاوتی را با مدل‌های مکانیکی طلب می‌کند، و پاسخی است به مدل‌های غیرقابل انعطاف سازمان و برگشتی است به مرحله شناخت ریشه رفتارها. عباراتی نظیر

۳- برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

Stanly Davis, Managing Organization Combridge Culture, Massatussets Ballinger Publishing Co, Subsidiery of Harper and Row Publishing Inc. 1984.

۴- به منبع زیر مراجعه شود:

Gregory Moorhead and Rickyw. Griffin (Boston : Houghton Mifflin Company) 1989. P. 494

۵- به منبع زیر مراجعه شود:

Edgar Shein, The Art of Managing Human Resources, Oxford University Press 1987.

جدول تعاریف فرهنگ سازمان

منبع	تعریف
J.C.Spender	یک نظام اعتقادی که بین اعضای یک سازمان مشترک است
C.O.Reilly	ارزشهای قوی که به طور گسترده مشترک است
T.E Deal & A.A.Kennedy	کاری که ما در این سازمان انجام می دهیم
G.Hofstede	برنامه ریزی جمعی ذهن
J. Van mannen & S.R.Barley	برداشتهای جمعی
J.M.Kouzes, D.F.Caldwell & B.Z. Posner	مجموعه ای از باورهای مشترک و دائم که از طریق ابزارهای متنوع نمادی منتقل می شود که در زندگی افراد ایجاد معنا و مفهوم می کند.
W.G.Ouchi Theory Z	یک سلسله از نمادها، تشریفات، و اسطوره هایی که منتقل کننده ارزشها و باورهای اساسی آن سازمان به کارکنانش می باشند.
T.Peters & R.H. Waterman	یک سلسله از ارزشهای مشترک مسلط و همبسته ای که با مفاهیم نمادی چون داستانها، اسطورهها، تکیه کلامها و ضرب المثلها منتقل می شود.
E.H. Schein	الگوی مفروضات اساسی که یک گروه معین ابداع و کشف می کند، با ارائه می دهد تا پیاموزد که از عهده مسائل انطباق خارجی و یکبارچگی داخلی برآید.

پنهان سازمان را فرهنگ سازمان تلقی می کنند (French) و بعضی دیگر هر دو جنبه (جنبه های رسمی و جنبه های غیررسمی) را به عنوان فرهنگ سازمان مطرح می سازند (Argrice) و طبعاً در اعمال تکنیک های بالندگی سازمانی (OD) که در واقع عنوان دیگری از مدیریت فرهنگ سازمان است در کاربرد این دو نگرش تفاوت هایی وجود دارد. شاخص های عمده ای که می توانند فرهنگ سازمان را مشخص نماید، عبارتند از:

۱- هویت عضویتی و آن عبارت است از

و عمیق باشد، آن فرهنگ قوی می شود. در غیر این صورت، فرهنگ آن جامعه ضعیف می گردد و به راحتی قابلیت تغییر می یابد.

تعریف دیگری که فرنچ از فرهنگ سازمان ارائه کرده است، همان تعریفی است که معمولاً از سازمان غیررسمی می شود. فرنچ معتقد است که یک سازمان مثل یک کوه یخ است که بخش عمده آن غیر مرئی است. در این تعبیر، آنچه که زیر آب قرار دارد، فرهنگ سازمان است.^۶

بعضی از صاحب نظران صرفاً جنبه های

۶- به منبع زیر مراجعه شود:

Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr. Organization Development: Behavioral Science Interventions For Organization Improvement, third Edition, New Jersey Englewood Cliffs 1984, p.p. 18,23

بیشتر به وظایف معطوف می‌کند یا به افراد سازمان؟
۴- کنترل زیاد یا کم در سازمان و آن عبارت است از اینکه افراد سازمان به چه میزان تحت مراقبت و نظارت هستند و رفتار آنها چقدر تحت کنترل مقررات و آیین‌نامه‌های اداری است؟
۵- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان، و آن عبارت است از اینکه به چه میزان واحدهای مختلف یک سازمان به مأموریت و هدف‌های

اینکه آیا شخص هویت خود را بیشتر به شغلش نسبت می‌دهد یا به سازمانش؟

۲- تأکید بر منافع فردی یا جمعی و آن عبارت است از اینکه آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان و جمعی که با آنها همکاری می‌کند؟

۳- تأکید بر وظایف یا رضایت افراد و آن عبارت است از اینکه آیا شخص تصمیمات خود را



نمودار ۱: سازمان به مثابه یک کوه یخ است که بخش عمده‌ای از جنبه‌های آن مشهود نیست.

خود، در مقابل مأموریت و هدف سازمان، توجه دارند.

۶- ریسک‌پذیری و آن عبارت است از میزان گرایش کارکنان سازمان به نوآوری، خلاقیت و ریسک کردن.

۷- معیارهای پاداش و آن عبارت است از اینکه آیا پاداش در مقابل عملکرد مطلوب پرداخت می‌شود یا ارشدیت، وفاداری و موارد دیگر؟

۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف و آن عبارت است از توان تحمل اختلاف سلیقه و انتقادپذیری

۹- تأکید بر هدف یا وسیله، و آن عبارت است از اینکه مدیریت یا افراد یک سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات، حضور و غیاب و سایر وسائل و روش‌هایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است.

۱۰- وجود نگرش سیستمی و اینکه رابطه سازمان با محیط خارج مورد تأکید است یا خیر.^۷

انواع فرهنگ سازمان

با توجه به تعاریف فوق می‌توان گفت، فرهنگ سازمان عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان. هرچه باورهای مشترک عمیق‌تر و بیشتر باشند، فرهنگ قوی‌تر است و هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد، فرهنگ سازمان ضعیف‌تر خواهد بود.

با توجه به تعریفی که از فرهنگ سازمان ارائه گردید، صاحب‌نظران برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمان‌ها و تشخیص نوع فرهنگ هر سازمان، شاخص‌هایی ارائه نموده‌اند که در این نگارش به نمونه‌هایی از آن اشاره می‌شود. یکی از تقسیم‌بندی‌های متداول که معمولاً در الگوهای اقتصادی از آنها یاد می‌شود، فرهنگ مکانیکی و فرهنگ ارگانیکی است که در سازمان‌های با فرهنگ مکانیکی، باورهای مشترک بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و مقررات، دستورالعمل‌ها و روش‌های استاندارد است، در حالی که سازمان‌های با فرهنگ ارگانیکی باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیررسمی و بیشتر تأکیدها، بر نتیجه و عملکرد است، نه بر وسیله و ابزار کار.

در یک تقسیم‌بندی دیگر، سازمان‌ها را از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه‌بندی نموده‌اند. ویژگی‌های سازمان‌ها با هر یک از فرهنگ‌های چهارگانه به شرح زیر توصیف شده است:

۱- سازمان‌های با فرهنگ علمی (Academy)

تأکید این نوع سازمان‌ها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست. نمونه‌هایی از این نوع شرکت‌ها طبق تحقیق انجام شده، GM, Coca-Cola و IBM می‌باشد.

۲- سازمان‌های با فرهنگ باشگاهی (Club)

در این سازمان‌ها تأکید بر تناسب داشتن

۷- برای آگاهی بیشتر در این زمینه به کتاب زیر مراجعه شود:

Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice - Hall, International 1991.

و نظیر اینها است.

با اینکه بی‌گمان فرهنگ فرامحیطی بر فرهنگ سازمانی مسلط است، اما به استناد تحقیقات موجود، حتی در یک محیط اجتماعی، سازمان‌های مختلف، دارای فرهنگ‌های گوناگون می‌باشند.

فرهنگ غالب سازمان‌ها، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شکل می‌دهد و در سازمان‌های با فرهنگ ارگانیکی، این فرهنگ می‌تواند جایگزین ضوابط رسمی سازمان باشد. بنابراین هر سازمانی دارای فرهنگی است و آن فرهنگ رفتار کاری سازمان را شکل می‌دهد، که در آن تردیدی نیست، اما پرسش اصلی این است که چه فرهنگی بر اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد؟

مثلاً ادعا شده است که اگر محیط متغیر باشد، فرهنگی که بتواند پاسخگوی چنین محیطی باشد و بتواند اثربخشی سازمان را در چنین شرایطی حفظ کند، فرهنگ تیمی و تاحدی فرهنگ علمی است و در چنین شرایطی فرهنگ باشگاهی یا سنگری پاسخگو نخواهد بود. بنابراین برای اینکه سازمان‌ها از اثربخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر خود، از فرهنگ سازمانی مقتضی برخوردار باشند.^۸

روحیهٔ افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در فرهنگ باشگاهی، ارشدیت و سن و سنوات خدمت در سازمان، معیار عمدهٔ اهمیت و ارزش افراد است.

نمونه: Bell, Delta Airlines, UPS، همچنین ادارات دولتی و سازمان‌های نظامی

۳- سازمان‌های با فرهنگ تیمی (Team)

در این نوع سازمان‌ها تأکید بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل است.

نمونهٔ بارز اینگونه سازمان‌ها، سازمان‌های حسابداری، مشاوران حقوقی، بانک‌ها، سازمان‌های مشاوره‌ای، سازمان‌های تبلیغاتی، سازمان‌های تولید نرم‌افزار و تحقیقات بیولوژیکی است.

۴- سازمان‌های با فرهنگ سنگری (Fortress)

برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآفرینی و اکتشاف ارجح می‌نهد، فرهنگ سنگری بر حفظ و بقای سازمان تأکید دارد. در فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است.

نمونهٔ اینگونه سازمان‌ها عبارت است از: عمده‌فروشی‌های بزرگ، هتل‌ها، سازمان‌های اکتشاف نفت و گاز و نظیر اینها.^۹

در هر سازمان یک فرهنگ غالب وجود دارد و برحسب ماهیت کار، زیرمجموعه‌ها و خرده فرهنگ‌های متفاوت شکل می‌گیرد که مبنای تفاوت آنها تخصص، تکنولوژی، منطقهٔ جغرافیایی

۸- تقسیم‌بندی فوق توسط Jeffery Sonnenfeld با انجام تحقیقات وسیع انجام گرفته است. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود: C, Hymowitz, Which Culture Fits you? The Wall Street Journal, July 17, 1989, P. B. I.

۹- به کتاب رفتار سازمانی استیفن رابینز، صفحات ۶۲۸-۶۰۰ مراجعه شود.

رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد

آیا همیشه نوع فرهنگ در رضایت کارکنان و عملکرد آنها اثری یکسان دارد؟ نتایج تحقیقات به پرسش فوق پاسخ منفی می‌دهد.

به استناد پاره‌ای از تحقیقات، بین نوع فرهنگ و رضایت افراد همبستگی وجود دارد ولی این همبستگی تابع تفاوت‌های فردی است.

به‌طور اجمال می‌توان گفت هنگامی که بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمان همخوانی وجود داشته باشد، رضایت بالاست. مثلاً در سازمانی که فرهنگ آن بر وظایف فردی تأکید دارد، میزان سرپرستی و کنترل، شدید نیست و به افراد به دلیل موفقیت در کارشان بیشترین امتیاز داده می‌شود، برای افرادی که در آنها درجه نیاز به موفقیت بیشتر است و به استقلال در کار بیشتر اهمیت می‌دهند، راضی‌کننده‌تر می‌باشد. بنابراین رضایت تابعی است از برداشت افراد از فرهنگ سازمان.

رابطه فرهنگ و عملکرد، برخلاف رابطه فرهنگ و رضایت، به روشنی مشخص نیست، با اینکه در تعدادی از تحقیقات همبستگی این دو متغیر تأیید شده است، ولی نقش عمده واسطه بر عهده متغیر تکنولوژی است. با توجه به متغیر تکنولوژی، هنگامی عملکرد بهتر است که فرهنگ با تکنولوژی همخوانی داشته باشد. مثلاً اگر فرهنگ یک سازمان از فرهنگ غیررسمی، شوق خلاقیت، خطرپذیری و تعارض حمایت نماید، در شرایطی که تکنولوژی غیریکنواخت باشد، عملکرد بالاتر

خواهد بود.

اگر سازمان بر روابط رسمی تأکید داشته باشد، ریسک کردن را تشویق نکند و به دنبال از بین بردن تعارضات و شیوه رهبری وظیفه‌مدار باشد، در شرایطی که تکنولوژی یکنواخت باشد عملکرد سازمان بهتر خواهد شد.

اگر به‌طور مثال، در سازمانی غیبت، تأخیر ورود یا مرخصی گرفتن مستمر متداول باشد، باورهای مشترک این است که اینگونه رفتارها مشروع است. در این شرایط کارمند تازه وارد، در اوایل خدمت خود منظم است و به تدریج که با فرهنگ سازمان آشنایی می‌یابد، هم‌رنگ جماعت می‌شود و پس از مدتی باورهای او نیز رفتار بی‌نظم را مشروع تشخیص می‌دهد. برعکس اگر تلاش و نظم، فرم رفتاری افراد یک سازمان باشد، غیبت، تأخیر، مراجعه مکرر به درمانگاه و خلاصه فرار از کار به شیوه‌های مختلف، رفتارهایی خلاف باورهای مشترک و ناپسند به‌شمار می‌آید.

خلاصه اینکه در هر فرهنگ سازمانی، شایستگی معنی خاصی دارد، مثلاً در سازمانی که دارای فرهنگ تیمی است، افراد مهاجم و گستاخ و خطرپذیر، شایسته به حساب می‌آیند، در حالی که در سازمان‌های باشگاهی و بوروکراتیک، این نوع ویژگی‌ها، جزء خصوصیات منفی افراد است.

مدیریت فرهنگ سازمان

مدیریت فرهنگ سازمان را می‌توان به صورت شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود، تغییر یا تضعیف باورها و هنجارهای ناخواسته،

خانواده وجود داشته باشد که خانواده باید یک واحد منسجم و قدرتمند باشد و هسته مرکزی زندگی اعضای خانواده را تشکیل دهد و تمام اعضای خانواده را در مفهومی معنی دار به هم متصل نماید. از این باور راهنما، بسیاری از باورهای روزمره زندگی، مانند نحوه غذا خوردن اعضای خانواده، معاشرت‌ها، میهمانی‌ها و فعالیت‌های دیگر مشخص می‌شوند.

در سازمان‌ها، باورهای راهنما به دو دسته قابل تقسیم هستند: باورهای مربوط به امور خارج سازمانی، در زمینه‌ای که چگونه باید کسب و کار را هدایت کرد، و باورهای مربوط به امور درون سازمان، مثلاً چگونه مدیریت کرد و چگونه سازمان را به جلو حرکت داد. به طور خلاصه می‌توان گفت باورهای راهبردی ریشه‌ها و اصولی هستند که شرکت‌ها بر اساس آنها ساخته می‌شوند و فلسفه وجودی مؤسسه را تشکیل می‌دهند و به عنوان یک هدف بنیادی، شکل می‌گیرند و وسعت آنها در حدی است که می‌تواند همه گونه شرایطی را در حوزه راهنمایی خود قرار دهد.

از سوی دیگر، باورهای روزمره (عملیاتی)، سازمان‌ها، یا باورهای مشترک اکثریت کارکنان سازمان‌ها مطرح است و فرهنگ واقعی سازمان به حساب می‌آید و نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه کرد. باورهای روزمره منشأ رفتارهایی است

تقویت باورها، ارزش و هنجارهای خواسته و تثبیت فرهنگ مطلوب خلاصه نمود.

در چارچوب این تعریف، اولین و ساده‌ترین راه برای به ثمر رساندن مأموریت، شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود سازمان است. یکی از روش‌های مناسب برای شناخت و استفاده بهینه از فرهنگ موجود سازمان، روشی است که استانلی دیویس آن را ارائه کرده است. که ما این متدولوژی را به طور خلاصه مطرح می‌کنیم.^{۱۰}

دیویس، فرهنگ را در واژه باورها خلاصه نموده و آن را به دو دسته تحت عنوان باورهای راهنما (استراتژیک) و باورهای روزمره (عملیاتی) تقسیم کرده است. به عقیده دیویس، افراد دارای باورهای گوناگونی هستند: عقاید پیچیده و عمیق و عقاید ساده و کم‌اهمیت. مثلاً اعتقادات مذهبی، اعتقادات خانوادگی، ارزش‌ها در روابط اجتماعی، دیدگاه‌ها و نگرش به کسب و کار، به همکاران، به شرایط کار، به کیفیت کار و نظایر اینها را نمی‌توان یکسان تلقی کرد. پاره‌ای از این عقاید و باورها، به دقایق زندگی روزمره مربوط است و بعضی دیگر از لحاظ افراد، سازمان‌ها و جامعه به طور کلی از اهمیت زیادی برخوردار است. باورهای راهنما در بلندمدت، جهت‌الگویی باورهای روزمره را مشخص می‌نماید.^{۱۱}

به طور مثال، ممکن است این باور در

۱۰- در مقاله‌ای تحت عنوان مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت که در مجله شماره ۸ و ۹ اقتصاد و مدیریت چاپ شده، واژه Guiding Believes در مفهوم باورهای استراتژیک (راهبردی) به کار رفته است.

۱۱- شاید بتوان باورهای راهبردی را به عنوان احکام اولیه و باورهای کاربردی یا عملیاتی را به عنوان احکام ثانویه به حساب آورد. البته نه به مفهوم مذهبی بلکه به مفهوم مدیریتی و اجتماعی.

باورهای روزمره نباید چنین نقشی داشته باشند. ولی اگر باورهای راهنما نتوانند حرکت‌های استراتژیک را سازمان دهند، باورهای روزمره این کار را خواهند کرد^{۱۲}. دیویس برای شناخت ویژگی‌های فرهنگ موجود و همسویی یا عدم همسویی آن با استراتژی سازمانی، معتقد است که اقداماتی به شرح زیر می‌تواند مدیران را در تصمیمات خود یاری دهد.

الف - تنظیم فهرستی از اقدامات و تدابیری که برای تحقق هدف‌های استراتژیک ضروری است. مثلاً به منظور کاهش قیمت تمام شده، انجام اقداماتی نظیر کاهش هزینه‌های نیروی انسانی از طریق تعدیل نیروی انسانی، یک شیفتی کردن تولید، متوقف کردن پرداخت اضافه کار، کاهش هزینه‌های سربار، انحلال برخی از واحدهای خدماتی مانند نقلیه، آشپزخانه و نظایر اینها و محول کردن این خدمات به‌طور کنتراتی به خود کارکنان و یا بخش خصوصی و بالأخره اقداماتی از این قبیل که تقریباً از ضرورت‌های فعلی سازمان‌های صنعتی کشور محسوب می‌شود.

ب - تعیین درجه اهمیت هر یک از اقدامات و تدابیر در نظر گرفته شده برای تحقق استراتژی (برحسب زیاد، متوسط و کم)

ج - مشخص کردن میزان هماهنگی باورهای روزمره با اقدامات و تدابیر مورد نظر (برحسب هماهنگی زیاد، هماهنگی متوسط و هماهنگی کم)

که افراد در کار روزانه از خود نشان می‌دهند و این باورها به افراد فرمان می‌دهند که چه چیزهایی را باید بدانند و چه چیزهایی را نباید بدانند، چه رفتاری پسندیده است، چه رفتاری ناپسند است و خلاصه اینکه آنها ابزار تنازع بقای افراد در سازمان هستند.

اگر باورهای راهنما را استراتژی و باورهای روزمره افراد سازمان را فرهنگ تلقی کنیم، دیویس نحوه اعمال استراتژی را در مقابل فرهنگ موجود، به صورت زیر توضیح می‌دهد:

۱- فرهنگ موجود و استراتژی

باورهای راهنما، مفاهیمی هستند که استراتژی‌ها را شکل می‌دهند، در حالی که باورهای روزمره جاری در اجرای موفق استراتژی مؤثرند. زمانی جو فرهنگی یک سازمان سالم است که باورهای روزمره جاری با باورهای راهبردی هم جهت و باورهای افراد سازمان مظهر واقعی باورهای راهبردی باشد. هرچه همسویی باورهای افراد با باورهای راهبردی سازمان کمتر باشد، سازمان ناسالم‌تر، و اثربخشی و کارایی آن کمتر است. به‌طور خلاصه در یک مفهوم فلسفی می‌توان گفت که باورهای راهبردی در این راستا هستند که، «چه باید باشد»، و باورهای روزمره در این راستا قرار دارند که، «چه هست».

باورهای راهنما باید همیشه استراتژی شرکت را تعیین کنند و آن را به حرکت درآورند و

۱۲- در متون مربوط به این بحث از جمله کتاب فرهنگ سازمانی دیویس یک ضرب‌المثل انگلیسی به کار برده می‌شود که مفهوم کنایه‌ای آن نشانگر این مقایسه است: «به جای اینکه سگ دمش را تکان دهد، دم سگش را تکان می‌دهد.»

و ناهماهنگی در حدی است که اجرای استراتژی را کند یا به کلی متوقف می‌نماید (و به تعبیر آنچه که در نمودارها آمده، ریسک آن غیرقابل قبول است).

علت اصلی مخالفت فرهنگ جاری سازمان با باورهای راهنما، عمدتاً غیرقابل توجیه بودن استراتژی پیشنهادی از دید باورهای جاری است. بنابراین استراتژیست‌های یک سازمان (یا یک جامعه) باید سعی کنند باورها و تصمیمات راهبردی را حتی المقدور خیلی جدا از فرهنگ بدنه جامعه، وضع نمایند و فقط در صورت اطمینان از صحت تصمیم، در تغییر فرهنگ انفرادی و اجتماعی تلاش لازم را به عمل آورند.

به‌طور مثال اگر توسعه سازمانی در سطح خرد یا توسعه اقتصادی - اجتماعی در سطح کلان مورد نظر باشد، باید استراتژی توسعه از نظر اقتصادی، روانی و معنوی^{۱۳} به‌طور متوازن طراحی شود^{۱۴} و پس از اطمینان نسبی از صحت باورهای راهبردی به تغییر باورهای حاکم بر سازمان یا جامعه مبادرت گردد و برای مبادرت به این تغییر دو اقدام زیر ضروری است:

الف - تشخیص باورهایی که باید تغییر

یابند.

ب - انتخاب روشی مناسب و مؤثر برای این

تغییر

اگر موارد ذکر شده در بند الف را برحسب درجه‌بندی‌های فوق تقسیم‌بندی کنیم نمودار ۱ و ۲ به‌دست می‌آید.

در صورتی که مستطیل نمودار شماره ۳ را برحسب دو متغیر اقدامات لازم برای اجرای استراتژی و درجه اهمیت انتخاب شیوه نو و تغییر به سه منطقه ریسک قابل اغماض، ریسک قابل قبول و ریسک غیرقابل قبول تقسیم کنیم و این نمودار را روی نمودار شماره ۲ قرار دهیم، می‌توانیم متوجه شویم که مثلاً اقداماتی نظیر کاهش هزینه‌های سربار، کاهش مصرف برق و آب، ایجاد تعاونی خدماتی، متوقف کردن غذای نیمروز و اقداماتی از این قبیل با مخالفت فرهنگ جاری سازمان مواجه نخواهد شد، اما اقداماتی نظیر تعدیل نیروی انسانی و یا متوقف ساختن اضافه کارهای مقطوع که سالها ادامه داشته است، با واکنش‌های شدید فرهنگ سازمان روبه‌رو می‌گردد و در آن منطقه است که تغییر باورها لازم و ضروری است.

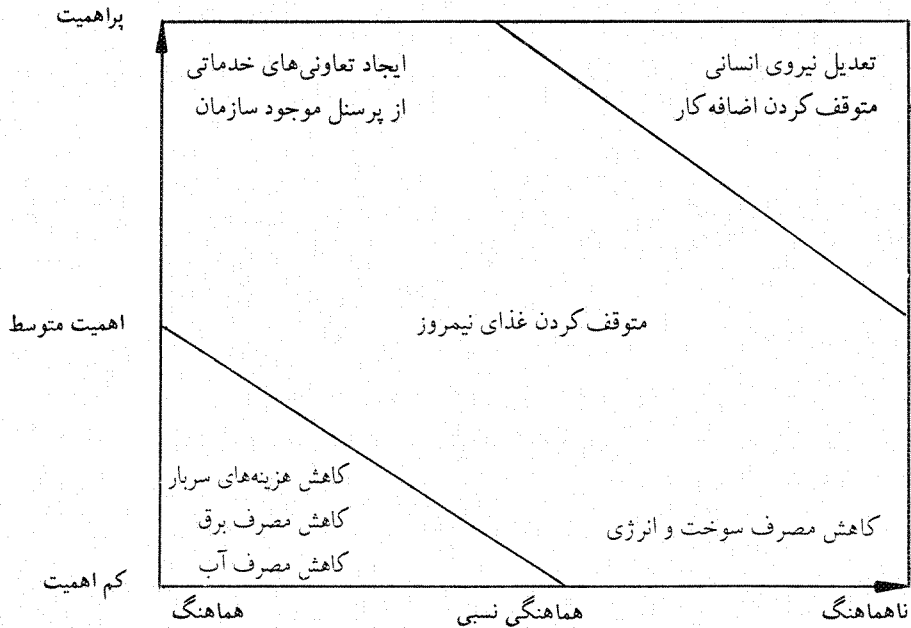
۲- تغییر باورهای ناسازگار

ضرورت تغییر فرهنگ سازمانی، هنگامی مطرح می‌شود که باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای عملیاتی (باورهای روزمره افرادی که بدنه اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند) با هم تعارض و برخوردی چشمگیر دارند و این تعارض

13- Economical, Psychological, Spritual Balance

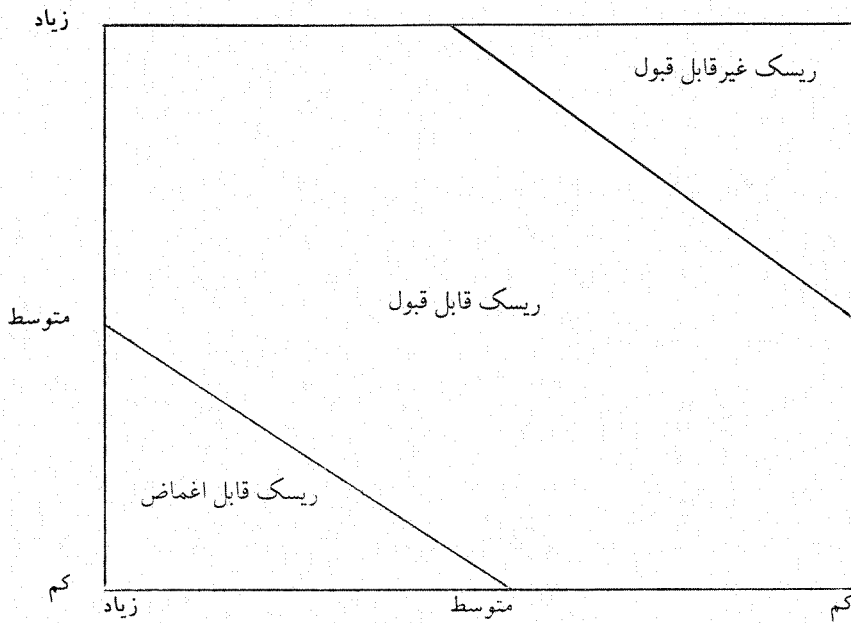
۱۴- برای آگاهی بیشتر با این مفاهیم، به منبع زیر مراجعه شود:

Mohammad Al-Buraey, Administrative Development, An Islamic perspective Kegan paul International, London, 1985.



نمودار ۲: ارزیابی میزان ریسک فرهنگی

اهمیت انتخاب شیوه نو یا تغییر مورد نظر در جهت مشخص هدف های راهبردی (استراتژیک)



تناسب و هماهنگی فرهنگ در جهت پذیرش شیوه نو
نمودار ۳: ارزیابی میزان ریسک فرهنگی

- ۱- تغییر یا جابه‌جایی مدیران کلیدی سازمان، زیرا مدیران، رهبران تغییر فرهنگ هستند.^{۱۵}
 - ۲- ساختن و شایع کردن داستان‌ها و نمادهای سمبلیک و استفاده وسیع از وسائل سمعی بصری در معرفی آنها
 - ۳- تشویق افرادی که باورهای آنها با باورهای استراتژیک همسو تر است.
 - ۴- اطمینان بخشیدن به کارکنان از اینکه تغییرات مورد نظر در اعمال استراتژی، برای آنها مخاطراتی به بار نخواهد آورد.
 - ۵- در مقررات جدید سازمان، به باورها و ارزش‌های مورد نظر تأکید شود و رعایت‌کنندگان آن تشویق گردند.
 - ۶- هنجارهای نانوشته به تدریج جایگزین هنجارهای ناشی از مقررات نوشته شده گردد و پس از تغییر هنجارهای جدید رسمی شود.
 - ۷- خرده‌فرهنگ‌های مغایر سازمان با آموزش، غنی‌سازی، تقویت و تغییر مشاغل تضعیف گردد.
 - ۸- برای کارکنان، بویژه مدیران با باورهای همسو و سازگار، محیطی مطمئن و مورد اعتماد ایجاد شود.
- به‌طور مثال اگر باورهای غالب یا فرهنگ روزمره یک سازمان این باشد که از راه کار و تلاش به جایی نمی‌توان رسید و باید از راه

باورهای مشترک و یا به تعبیری که در این نگارش به کار رفته است، فرهنگ سازمان‌ها معمولاً مرئی نیستند و فقط از آثارشان می‌توان به وجود آنها پی برد و به فرض شناخت فرهنگ سازمان (یا جامعه)، به علت مقاومت شدید در مقابل تغییر آن، راه و روش مؤثر تغییر فرهنگ، بسیار دشوار و زمان‌بر است.

روش‌های تغییر فرهنگ سازمان‌ها را به‌طور کلی می‌توان به دو دسته تقسیم کرد:

- ۱- روش‌های ایجاد تغییر از درون، که عمدتاً تأکید آن بر افزایش آگاهی‌ها، دانش و معرفت افرادی است که در نظر است باورها و نگرش‌شان تغییر یابد. مشکل اصلی این تحول، آموزش و پرورش، کارکنان اجرایی و مدیران میانی سازمان‌ها است و در این راه می‌توان از انواع شیوه‌های آموزشی و یادگیری استفاده نمود.
 - ۲- روش‌های ایجاد تغییر از برون، که تأکید این روش بر ایجاد محیط و شرایط کار جدید از طریق تغییر ساختار سازمانی، تکنولوژی و روش کار، قوانین و مقررات حاکم بر انجام وظایف روزمره، تغییر معیارهای گزینش و استخدام، ارزشیابی شاغلین، پرداخت حقوق و مزایا و نظایر این مکانیزم‌هاست.
- بخشی از اقداماتی که در اغلب متون، به آنها اشاره شده و در تغییر فرهنگ سازمان بسیار مؤثرند، عبارتند از:

۱۵- به منبع زیر مراجعه شود:

Philip R., Harris and Robert T. Moran, Managing Cultural Differences, Houston, Gulf Pubshina Comman 1991.

یک چرخه زندگی^{۱۷} دارد و در هر مقطع از عمر خود دارای فرهنگ و ویژگی‌های مربوط به آن مقطع از زندگی خویش است.

کارکنان سازمان‌ها نیز در چرخه عمر خود باورهای مختلف را در ذهن می‌پرورانند و باید پذیرفت که محیط بیرونی و درونی سازمانی دینامیک و همواره در حال دگرگونی است.

بنابراین منظور از تثبیت فرهنگی، همسو نگاه داشتن باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای کاربردی (عملیاتی)، برای مدتی است که باورهای استراتژیک ثابت می‌مانند. در غیر این صورت همان‌گونه که قبلاً گفته شد، سازمان از نظر فرهنگی ضعیف و ناتوان خواهد شد.

از جمله تدبیری که می‌توان در جهت تثبیت فرهنگ سازمان اعمال کرد، در دو دسته قابل تقسیم‌بندی است:

۱- تدابیری که در جهت همسو نگاه داشتن باورهای کارکنان موجود با باورهای مدیریت عالی سازمان باید اعمال شود (به شرط صحت باورهای راهبردی).

۲- ورود افراد با باورهای مورد نظر، که این اقدام در مورد استخدام افراد جدید و انتقال کارکنان از سازمان‌های دیگر به کار گرفته می‌شود.

در زمینه همسو نگاه داشتن باورهای کارکنان موجود با باورهای راهبردی (استراتژیک) می‌توان تدابیر آموزشی و انگیزشی گوناگونی را به کار گرفت و طبیعی است که تغییر باورها به کندی

رابطه‌ها، آشنایی، رفیق‌بازی و نظایر اینها توفیق بیشتری به دست آورد و مدیر استراتژیک بخواهد این فرهنگ را به فرهنگ کار تبدیل نماید، برای تغییر این باور، به تدابیر و مکانیزم‌های کاربردی مؤثر، صبر و حوصله کافی نیاز است.

به طور اجمال می‌توان گفت، هنگامی باید به تغییر فرهنگ سازمان اقدام کرد که شرایط به منظور تحقق‌های استراتژیک بحرانی و مقاومت‌های متأثر از باورهای افراد اجرایی، بویژه مدیران میانی سازمان، شدید و باز دارنده باشد. لازم به ذکر است که هر چه فرهنگ سازمان ضعیف‌تر و انسجام و عمق باورهای مشترک افراد کمتر باشد، تغییر فرهنگ آسان‌تر است.

به طور مثال، به عقیده نگارنده، در شرایط فعلی جامعه ما لازم است که فرهنگ سازمان از وضع توقع بیش از حد به دریافت امتیاز و رفاه به عنوان پیش نیاز کار و تلاش به دریافت امتیاز در مقابل کار و تلاش تغییر یابد^{۱۶}.

۳- تثبیت فرهنگ سازمان

در مورد تثبیت فرهنگ، نباید تصور شود که باید قابلیت تغییر و تحول را از سازمان سلب کرد. زیرا سازمان مانند یک پدیده زنده متولد می‌شود، دوران طفولیت، نوجوانی، جوانی و بالآخره بلوغ خود را طی می‌کند و اگر به موقع تدابیر مدیریتی مناسب در آن اعمال نشود، به پیری و مرگ دچار می‌گردد. بنابراین سازمان به طور طبیعی

۱۶- مطالعات پتر و واترمن در کتاب در جستجوی بهترین‌ها و نظریه اوشی تحت عنوان مدل Z، از این ادعا، حداقل در جوامع صنعتی پشتیبانی می‌کند.
17- life cycle

تناسب فرهنگی انجام گیرد و اطمینان حاصل شود که باورهای تازه‌واردان با استراتژی سازمان همسو است.

۳- دورهٔ جامعه‌پذیری پس از ورود به خدمت
در این دوره کارکنان جدید کاملاً در کنار کارکنان قدیم و باورهای آنها قرار می‌گیرند. لازم به ذکر است که کارکنان جدید در مقابل کارکنان قدیم سازمان‌ها بسیار تأثیرپذیرند و باورهای آنها در جوار باورهای قدیمی‌ها بزودی تغییر می‌یابد، بنابراین هنگام قرار دادن کارکنان جدید در کنار کارکنان قدیم، باید دقت کرد که افراد قدیمی ناهمسو با باورهای راهبردی، در تماس مستمر با کارکنان جدید نباشند. این تدبیر از راه انتصابات کارکنان جدید در واحدهای خاص سازمانی کاملاً امکان‌پذیر است.

در خاتمه باید اشاره شود که مبحث مدیریت فرهنگ سازمان مبحثی جدید و بسیار پیچیده است و مسلماً تجزیه و تحلیل تمام نکات مربوط به آن در یک مقاله امکان‌پذیر نخواهد بود. آنچه که مورد نظر نگارنده است، طرح موضوع و ایجاد زمینه‌ای است برای نگارش‌های مفصل، توسط صاحب‌نظران این رشته و تحقیقات تجربی و میدانی در محافل علمی، که اینجانب و دیگر همکاران دانشگاهی به این امر مبادرت نموده‌ایم.

انجام می‌گیرد و در این حرکت مدیران عالی باید از حوصله و تحمل کافی برخوردار باشند و اگر با موانعی جدی روبه‌رو شدند، در حد ریسک قابل قبول، از تغییر پشتیبانی کنند.

در مورد کارکنان تازه وارد، لازم است تدابیری اتخاذ گردد تا فرهنگ تازه‌واردان با باورهای راهبردی (استراتژیک) سازمان همخوانی داشته باشد. یکی از اقدامات عمده در این زمینه، ارائهٔ آموزش‌های لازم در جهت جامعه‌پذیری است.^{۱۸}

جامعه‌پذیری، فرایندی است که طی آن کارمند تازه‌وارد با فرهنگ و اهداف اصلی سازمان آشنا می‌شود و با آن خو می‌گیرد. جامعه‌پذیری معمولاً سه دوره دارد که این سه دوره باید همراه با آموزش‌های لازم باشد.

۱- دورهٔ پیش از ورود به سازمان

در این دوره سازمان باید در بازار کار، بویژه در مراکز آموزشی در پی کارمندیابی باشد و مثلاً اگر دانشجو یا دانش‌آموزی را برای استخدام بوردیس می‌کند، از همان زمان تحصیل آنها را با فرهنگ و باورهای استراتژیک سازمان آشنا و همسو نماید.

۲- دورهٔ ورود به خدمت

در این دوره باید آزمون‌ها و مصاحبه‌های

منابع و مأخذ

- 1- Al-Buraey, Mohammad, *Administrative Development, An Islamic perspective*, Kegan paul International, London, 1985.
- 2- Davis Stanly, *Managing Organization Culture*, Cambridge Massatussets Ballinger Publishing Co, Subsidiery of Harper and Row Publishing Inc. 1984.
- 3- Hersey, Paul and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources* prentice - Hall.
- 4- Hymowitz, C., *Which Culture Fits you?* The Wall Street Journal, July 17, 1989.
- 5- Moorhead, Gregory and Rickyw. Griffin, Boston Houghton Mifflin Company, 1989.
- 6- Peters, Thomas, J. and Robert H. Waterman Jr. New York, Warner Book Edition, 1982.
- 7- Robbins, Stephen, P. *Organizational Behavior*, Prentice - Hall International 1991.
- 8- Shein, Edgar, *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press 1987.