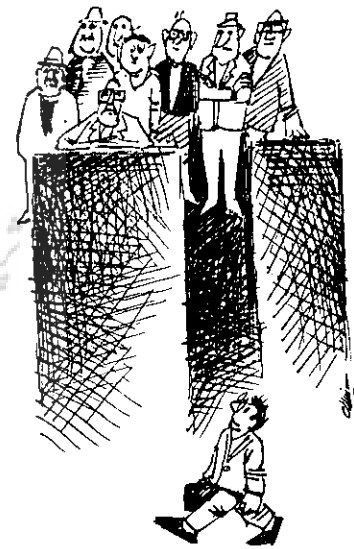


فرهنگ سازمانی

از: دکتر شهیندخت خوارزمی



ادگارشاین فرهنگ را چنین تعریف کرده است:
«فرهنگ، الگویی است از پیش فرضهای بنیادینی که گروهی خاص در راه دست و پنجه نرم کردن با مشکلات برای انطباق خود با محیط پیرامون و دستیابی به یکپارچگی و انسجام خلق، کشف یا ایجاد کرده است. این الگو، در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر، احساس و رفتار، انتقال می‌یابد. بدین ترتیب فرهنگ، در مقابله انسان با مشکلات آموخته می‌شود.»

فرهنگ سازمانی، شیوه خاص یا فضایی است که سازمانی را از سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد و در واقع به آن سازمان شخصیت ویژه و منحصر به فردی می‌دهد. بدین ترتیب فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمانی را تعیین می‌کند.

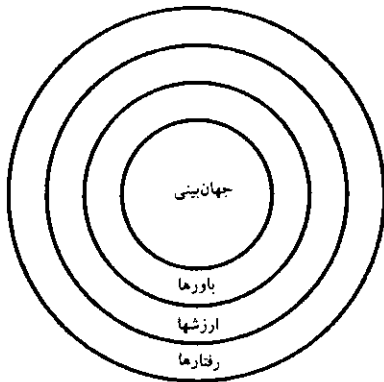
به ساده‌ترین وجه می‌توان، فرهنگ سازمانی را ترکیبی از باورها، ارزشها و پیش فرضهایی دانست که در سازمان وجود دارد و همه اعضای سازمان کم و بیش به‌طور یکسان در معرض آن قرار می‌گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق و همراستی وجود دارد.

این باورها و ارزشها و پیش فرضها، هنجارهایی را تعیین می‌کند که رفتارهای سازمانی را شکل می‌دهد. از این روست که فرهنگ سازمانی اهمیتی ویژه پیدا می‌کند.

فرهنگ سازمانی، پدیده‌ای ملموس نیست و براحتی قابل شناسایی نمی‌باشد. کوه یخی است که تنها قله آن آشکار است و بخش عمده‌اش ناپیدا و پنهان است، ولی در واقع نمایانگر «شیوه زندگی» واقعی اعضای سازمان است و آنگاه جلوه‌گر می‌شود که سازمانی با سازمان دیگر مقایسه شود و یا فرهنگ سازمانی در معرض تغییر قرار گیرد.

چون فرهنگ سازمانی از ارزشها، باورها و پیش فرضهای بنیادینی تشکیل یافته، پایدار و تقریباً «بایبات» است. وقتی به وجود آمد، پابرجا می‌ماند و رفتار افراد جدید را شکل می‌دهد. از طریق فرهنگ سازمانی است که استمرار و پیوستگی اجتماعی در سازمان به وجود می‌آید. در واقع فرهنگ سازمانی عامل اصلی این استمرار در هر سازمانی است.

دیگران فرهنگ را به بیانی ساده، شیوه تفکر و اندیشه تعریف کرده‌اند و یا شیوه‌ای که با آن کارهایمان را انجام می‌دهیم. در سازمان، فرهنگ مثل موجی است که باید روی آن سوار شد.



نمودار ۱ - لایه‌های فرهنگ را معرفی می‌کند.

برای شناخت بهتر لایه‌های فرهنگ سازمانی می‌توان پرسشهای زیر را مطرح کرد:

جهان‌بینی

سازمان، در مورد واقعیت‌های خود و جهان پیرامون چه پیش فرضهایی دارد و چه هدفها و آرمانها و استراتژی‌هایی برای خود تعیین کرده است؟ و موقعیت خود را چگونه تعریف می‌کند؟



باورها

آیا به نوآوری اعتقاد دارد؟
آیا بر این باور است که به انسانها در سازمان باید بها داد و به مسائل کارکنان توجه کرد و در حل مشکلاتشان کمک نمود و زمینه رشد و پرورش آنها را فراهم کرد؟ یا به عکس به مسائلی چون کاهش هزینه، سودآوری،... حفظ وضع موجود و امثال آن بیشتر توجه دارد و مسائل مربوط به کارکنان را در رده‌های بعدی اهمیت قرار می‌دهد.

ارزشها

چه رفتارهایی دارای ارزش است؟ دنباله‌روی از رئیس؟ خیرچینی؟ نزدیکی به رؤسا؟ لباس مرتب پوشیدن؟ انتقاد نکردن؟ ایده ندادن؟ ریسک کردن؟ چه رفتارهایی تنبیه می‌شود؟ و چه رفتارهایی تحمل نمی‌شود؟ در واقع ارزشها تعیین‌کننده خوب و بد و زشت و زیبا و پسندیده و ناپسند در سازمان است.

رفتارها

باورها و ارزشها و پیش‌فرضها همگی در نهایت خود را در رفتارها متجلی می‌سازد و رفتارهای سازمانی بازتابی از فرهنگ حاکم بر سازمان است و از این رو اهمیت خاص دارند. آنچه در سازمان می‌گذرد، نمایانگر فرهنگ سازمانی است.

افزون بر این عناصر، سنتهای حاکم و مناسک و مراسمی که در هر سازمانی وجود

دارد، نیز معرف فرهنگ سازمانی است. برای مثال آیا سازمان برای نزدیک کردن افراد به یکدیگر از فرصتهایی چون گردش، پیک‌نیک و مهمانی استفاده می‌کند؟ آیا استخدام همبستگان و خویشاوندان ممنوع است؟ آیا به مناسبت‌های مختلف جشن می‌گیرد؟ آیا نشان و آرم مخصوصی دارد؟ و امثال آن.

فرهنگ قوی

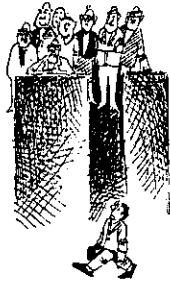
عناصر فرهنگ سازمانی می‌تواند مربوط به مسائل داخلی باشد یا مسائل پیرامونی. برای مثال از وجه داخلی ممکن است سازمانی نوآوری و خطرپذیری را تشویق کند و سازمانی دیگر به عکس حفظ وضع موجود را و یا به محرمانه ماندن اطلاعات بها دهد. از وجه پیرامونی، سازمانی به مشتری در درجه اول اهمیت می‌دهد و سازمانی دیگر در برابر رقبا استفاده از هر ابزار غیراخلاقی را مجاز می‌داند.

فرهنگ سازمانی از چندین پاره فرهنگ تشکیل یافته است که می‌تواند با یکدیگر تفاوت داشته باشد. معمولاً بر کل سازمان یک فرهنگ عمومی حاکم است که کم و بیش افراد و همه بخشها در مورد آن توافق دارند، ولی در عین حال هر بخش برای خود ارزشها و باورهای خاصی دارد. برای مثال فضای حاکم بر بخش مالی و اداری با بخشهای فروش و بازاریابی معمولاً فرق دارد و فضای بخش پژوهش با فضای بخشهای دیگر متفاوت است. یا افرادی که با نرم‌افزار کار می‌کنند فرهنگشان متفاوت با فرهنگ افرادی است که با سخت‌افزار سر و کار دارند. فرهنگ مهندسان با فرهنگ تکنسینها تفاوت دارد و فرهنگ

معمولاً همه سازمانها دارای فرهنگ قوی سازمانی نیستند. فرهنگی قوی است که ارزشها و باورها و هنجارها و پیش‌فرضهایی داشته باشد که تمامی بخشهای سازمان را به طور عمیق و گسترده تحت نفوذ خود داشته باشد. یعنی اکثر افراد سازمان از آن حمایت کنند و درباره آن همراهی گسترده‌ای وجود داشته باشد.

فرهنگ قوی به طور معمول دارای ویژگیهای زیر است:

- در سازمانی که فرهنگ آن قوی است، اعضای سازمان فلسفه‌ها، هدفها و مأموریت‌های سازمان را می‌شناسند و نسبت به تحقق آن خود را متعهد احساس می‌کنند و در مورد اهمیت این فلسفه‌ها و هدفها و مأموریتها توجیه شده‌اند. به بیانی دیگر، میان هدفهای فردی و هدفهای سازمانی همسویی به وجود آمده است و کارکنان تحقق هدفهای خود را در گرو تحقق هدفهای سازمان می‌دانند. در ادبیات مدیریت از شرکت IBM به عنوان شرکتی که در آن فرهنگ



اما در شرایطی نیز فرهنگ سازمانی قوی نقشی بازدارنده ایفا می‌کند. از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- هرگاه مأموریت‌ها، هدف‌ها و استراتژی‌هایی که مورد تأیید فرهنگ سازمانی است تغییر کنند، این فرهنگ در برابر این تغییرات ایستادگی می‌کند. زیرا معمولاً فرهنگ سازمانی حامی ارزش‌ها و موفقیت‌های گذشته است و از کاربرتها و شیوه‌هایی پشتیبانی می‌کند که با وضعیت تازه تناسبی ندارد.

- در مواردی که دو سازمان در هم ادغام می‌شود، هرگاه هر دو دارای فرهنگی قوی باشند، به دشواری می‌توان یکی را در دیگری حل کرد. درست حالت آب و روغن را دارند که با هم ترکیب نمی‌شوند و هر یک ماهیت خود را حفظ می‌کند. یا اگر شرکتی بزرگ بخواهد شرکتی کوچک را در خود ادغام کند که دارای فرهنگ سازمانی قوی است، همین اتفاق روی می‌دهد. این وضعیت زمانی پیش آمد که کمپانی‌های بزرگ آمریکایی سعی کردند شرکت‌های کوچک دره سیلیکان را به چنگ آورند. این شرکت‌ها هر کدام دارای فرهنگ منحصر به فرد نوآور و پرتوانی بودند که نمی‌توانست به راحتی در دیوانسالاری‌های بزرگ و غول آسا حل شود.

و سرانجام، فرهنگ‌های قوی همیشه سالم و سازنده نیستند. در مواردی دیده می‌شود که این فرهنگ‌ها بیمار و ویرانگرند. در چنین شرایطی راه را برای هرگونه تحول سازنده سد می‌کنند، مثال این فرهنگ‌ها فرهنگی است که زد و بند، پنهانکاری و بی‌اعتمادی به کارکنان را تسقویت می‌کند، راه را بر سلامت اخلاقی سازمان و پویایی آن و پرورش خلاقیت‌ها می‌بندد. در سازمان‌هایی از این نوع، مدیران بیشتر در تلاشند تا از زدیده شدن ایده‌هایشان

● فرهنگ‌های قوی سازمانی بازتابی از ارزش‌های مؤسس یا مؤسسان است.

● فرهنگ سازمانی از طریق جامعه‌پذیری انتقال یافته و استمرار می‌یابد.

● در پس صحبت‌هایی که درباره سازمان و مدیریت آن می‌شود، چند نکته محوری وجود دارد: برابری، امنیت و کنترل.

بسیار انعطاف‌پذیر است و ازدیوان‌سالاری‌های خشک پرهیز می‌کند.

- این سازمان‌ها براین عقیده‌اند که بالا بردن بهره‌وری باید از طریق کارکنان صورت گیرد. به بیانی دیگر این سازمان‌ها «انسان محورند» و برای عامل انسانی اهمیتی ویژه قائلند.

فرهنگ سازمانی قوی معمولاً "در همه شرایط امری مطلوب و کارساز نیست.

در مورد رابطه آن با اثربخشی سازمان می‌توان گفت فرهنگ سازمانی قوی زمانی به موفقیت سازمان کمک می‌کند که این فرهنگ فلسفه‌ها، مأموریت‌ها، هدف‌ها و استراتژی سازمان را تأیید کند. تنها در چنین شرایطی است که این فرهنگ به تحکیم روابط و تسهیل ارتباطات داخلی سازمان کمک می‌کند و نوعی هماهنگی به وجود می‌آورد که برای پیشبرد فعالیت‌ها لازم است. در ضمن هرگاه میان کارکنان یا بخش‌های سازمان، تعارض پیش آید، به حل آن کمک می‌کند.

سازمانی قوی وجود دارد، نام برده می‌شود. در این شرکت هر کارمندی می‌داند که IBM خود را وقف ارائه خدمات به مصرف‌کننده کرده است. همچنین اعضای سازمان درک می‌کنند که چرا IBM تا این حد به آموزش و پرورش کارکنان خود بها می‌دهد و در واقع آن را به شیوه زندگی سازمانی حاکم بر شرکت تبدیل کرده است.

- فرهنگ‌های قوی الزاماً به دنباله‌روی کورکورانه از هنجارها و هدف‌ها و ارزش‌های سازمانی نمی‌انجامند. هر چند هم‌راهی بسیار بالایی نسبت به این موارد وجود دارد. ولی به‌ویژه در مورد شرکت‌های پیشگام، فرهنگ سازمان بیشتر عدم دنباله‌روی را تشویق می‌کند، زیرا تأکید اصلی بر روحیه کارآفرینی و تقویت زمینه‌های مناسب برای پرورش خلاقیت و نوآوری است.

شاید تصور شود که فرهنگ قوی خاص سازمان‌های بزرگ است. در حالی که چنین نیست. سازمان‌های کوچک نیز می‌توانند فرهنگی قوی داشته باشند.

مطالعه ویژگی‌های مشترک شرکت‌های موفق آمریکایی نشان داده است که در فرهنگ سازمان این شرکت‌ها به مسایل زیر توجه می‌شود:

- این شرکت‌ها بیشتر کسب و کار خود را به حوزه‌هایی محدود می‌کنند که با آن آشنا هستند و در آن به اندازه کافی تجربه دارند.

- در این شرکت‌ها مشتری اهمیت خاصی دارد و روابط نزدیکی با وی برقرار و حفظ می‌شود.

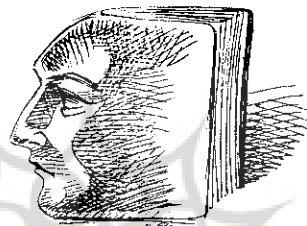
- این شرکت‌ها به راحتی به کارکنان خودمختاری می‌دهند، ولی در عین حال نسبت به حفظ و تقویت ارزش‌های محوری سازمان خود نیز بسیار سختگیرند.

- معمولاً نظام مدیریتی این سازمان‌ها

● سازمانهای اثربخش معمولاً فرهنگ فراگیر و مسلطی به وجود می آورند که به راحتی می تواند باره فرهنگها را اداره کند.

● در سازمانی که فرهنگ آن قوی است، اعضای سازمان، فلسفه ها، هدفها و مأموریت های سازمان را می شناسد.

● آغاز فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بازمی گردد.



۱ - از آنجا که باورها و ارزشها و پیش فرضهایی محکم و روشن دارند، سعی می کنند افرادی را به استخدام خود در آورند که بتوانند خود را با فرهنگ موجود سازمان انطباق دهند و عناصر آن را جذب کنند.

۲ - سعی می کنند در افراد تازه وارد نوعی نروتنی و تواضع به وجود آورند تا به راحتی پذیرای هنجارهای سازمان بشوند.

۳ - حتی مدیران با تجربه و دارای تحصیلات دانشگاهی را که وارد سازمان می شوند، وامی دارند تا از سطوح پایین کار خود را شروع کنند، تا با نحوه کار سازمان و واقعیت های درون سازمانی به خوبی آشنا شوند.

۴ - از نظام پاداش و ترفیع خیلی خوب برای تشویق کارکنانی استفاده می کنند که در حوزه هایی که با فرهنگ سازمانی همسو است، عملکرد خوبی دارند.

۵ - برای راهنمایی عضو جدید، باورها و ارزشها و پیش فرضهای فرهنگ سازمانی خود را به شیوه های مختلف تشریح می کنند و بر اهمیت آنها تأکید می ورزند.

۶ - اعضای تازه وارد را در معرض فولکلورها، شعارها، مناسک و مراسمی قرار می دهند که معرف فرهنگ سازمانی است.

۷ - از مدلها و الگوهایی که با فرهنگ سازمانی همخوانی دارد و افرادی که معرف آن هستند، برای ارائه نمونه ای که اعضای جدید از آن تقلید کنند، استفاده می نمایند.

فرهنگ های سازمانی ضعیف با اعضای تازه وارد به هیچ وجه چنین برخوردی ندارند. در این فرهنگها نه مجموعه باورها و ارزشها و پیش فرضها روشن است و نه هیچ برنامه ای برای جذب اعضای جدید به درون فرهنگ سازمانی وجود دارد.

افراد از جایی وارد سازمان می شوند و خود راه خود را در پیش می گیرند و چه بسا

جلوگیری کنند و تقسیم کار به شیوه ای است که تنها عده ای انگشت شمار محصول نهایی را می شناسند و بسیاری آفات دیگر مدیریتی بر این فرهنگها حاکم است.

فرهنگ چگونه به وجود می آید؟

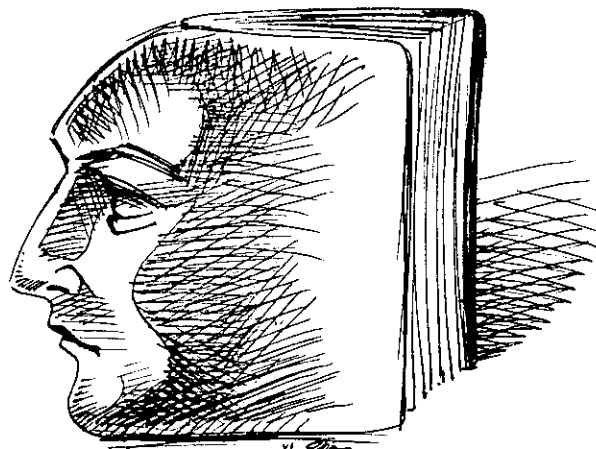
آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان بازمی گردد. هر سازمانی به محض آن که به وجود آمد، در همان مراحل آغازین در درون خود نطفه فرهنگ سازمانی را بارور می سازد. و طی حیاتش آن را به شیوه ای خاص پرورش می دهد. شاید بتوان عوامل مؤثر در پیدایش فرهنگ سازمانی را به این شرح دانست:

۱ - نقش مؤسس یا مؤسسان: هر فرهنگی به ویژه فرهنگ های قوی بازتابی از ارزشهای مؤسس یا مؤسسان خویش اند. این ارزشها از همان آغاز تکوین سازمان، در ذهن هسته کوچک بنیانگذاران و کارکنان اولیه حک می شود، سپس از طریق داستانهایی که درباره مؤسس و مؤسسان دهان به دهان می گردد و تجربه هایی که حاصل می شود، به دیگران انتقال می یابد و زنده می ماند.

۲ - نقش مدیریت عالی: معمولاً فرهنگ سازمانی به چیزهایی بها می دهد که مورد توجه مدیریت عالی است. مدیران عالی سازمان معمولاً فرهنگ مؤسس را حفظ و تقویت می کنند ولی اگر چنانچه این فرهنگ بازدارنده هدفها و استراتژی های آنها باشد، آن را تغییر خواهند داد. بهترین مثال این امر، شرکت کامپیوتری «اپل» است. بنیان گذار این شرکت جوانی به نام «استیون جابز» (Steven Jobs)

بوده است که از همان ابتدا نوآوری و کارآفرینی را تشویق می کرد. وی فرهنگی به وجود آورد که بر تکنولوژی پیشرفته و محصولات تازه مبتنی بود. اما مدیریت عالی این شرکت پس از چندی دریافت که این فرهنگ راه را بر سودآوری می بندد. در نتیجه برای ایجاد تحول دست به اقداماتی زد. از جمله سعی کرد کنترل هایی اعمال کند. این نوع برخورد باعث شد تا «جابز» دیگر نتواند در مؤسسه ای که خود به وجود آورده بود، بماند و استعفا داد.

۳ - فرهنگ سازمانی از طریق جامعه پذیری انتقال یافته و استمرار می یابد. جامعه پذیری، فرآیندی است که طی آن باورها و ارزشها و پیش فرضهای فرهنگ آموخته می شود. سازمانهایی که دارای فرهنگ سازمانی قوی هستند، معمولاً این فرآیند را تحت کنترل دقیق خود دارند. به طوری که سعی می کنند، به هر فردی که تازه وارد سازمان می شود، با آموزش گام به گام، همه چیز مربوط به سازمان را بیاموزند و به طور معمول مراحل زیر را طی می کنند:



- آیا رئیس آدم خوبی است؟
 - آیا مدیریت سازمان نسبت به کارکنان با
 دلسوزی رفتار می‌کند؟
 - آیا کسی از رده‌های پایین می‌تواند به سطوح
 بالا راه یاد؟
 - آیا کسی اخراج می‌شود؟
 - آیا اگر کسی مجبور به ترک سازمان شود،
 دریافتن شغل مناسب یا موارد دیگر، سازمان به
 او کمک خواهد کرد؟

- رئیس یا رؤسا در برابر اشتباهات و خطاهای
 کارکنان چه عکس‌العملی نشان می‌دهند؟
 - هرگاه سازمان با مشکلی برخورد کند یا دچار
 بحران شود، چه خواهد شد؟ معمولاً در پس
 داستان‌ها و صحبت‌هایی که درباره سازمان و
 مدیریت آن می‌شود، چند نکته محوری وجود
 دارد: برابری، امنیت و کنترل. به‌بیانی دیگر
 داستان‌ها و صحبت‌ها به‌طور معمول درباره
 چگونگی برخورد سازمان با مسایلی است که
 به نوعی به این سه مسئله محوری ارتباط دارد،
 که مورد علاقه همه کارکنان است.

به هر حال، بر هر سازمانی روحی حاکم
 است که همان فرهنگ سازمانی است. در واقع
 فرهنگ سازمانی، هوایی است که در فضای
 سازمان موج می‌زند و کارکنان هر روزه در آن
 تنفس می‌کنند. اگر این هوا، سبک باشد، همه
 به راحتی در آن نفس می‌کشند و اما اگر سنگین
 شود، تنفس دچار اشکال می‌شود. مدیریت
 سازمان، بسایند نقش حیات‌بخش فرهنگ
 سازمانی را برای ادامه زندگی فردی و جمعی
 سازمان درک کند و فرهنگی بر سازمان حاکم
 کند که روح‌بخش، پویا و پرورش‌دهنده همه
 خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها و ظرفیت‌های رشد
 فردی و سازمانی باشد.*

پانویس‌ها:

* برای مطالعه بیشتر به منابع زیر مراجعه شود:

1 - Dr. EDMONDS, "INDIVIDUAL AND GROUP BEHAVIOR,"

2 - Dr. PETER FROST, "INDIVIDUAL AND GROUP BEHAVIOR,"

این دو جزوه توسط سازمان مدیریت صنعتی در دوره‌های مدیریت
 استراتژیک توزیع شده است. همچنین به منبع زیر مراجعه شود:

3 - Dr. PETER FROST, ET AL, "PEFRAMING ORGANIZATIONAL CULTURE," SAGE PUBLICATIONS, 1991

● فرهنگ سازمانی، هویت
 اجتماعی هر سازمانی را تعیین
 می‌کند.

● از طریق فرهنگ سازمانی
 است که استمرار و پیوستگی
 اجتماعی در سازمان به وجود
 می‌آید.

● فرهنگ سازمانی از چندین
 پاره فرهنگ تشکیل یافته است
 که می‌تواند با یکدیگر تفاوت
 داشته باشد.

عناصر فرهنگی و پیوندهای درون‌سازمانی
 بسیار مؤثر است.

- جلسات ارزیابی عملکرد سالانه: این جلسات
 حتی اگر هم صرفاً ارزیابی عملکرد سازمان
 باشد، با بازتابی است از حاصل فعالیت‌ها و
 تلاش‌های گروهی همه کارکنان و بهترین
 فرصتی است که مدیریت سازمان می‌تواند
 از آن برای تحکیم عناصر فرهنگی سازمان
 استفاده کند.

- داستان‌هایی که درباره رخداد‌های گذشته در
 هر سازمانی نسل به نسل و دهان به دهان انتقال
 می‌یابد، درست یا غلط در ذهن کارکنان
 تصویری از فرهنگ حاکم حک می‌کند که
 بیشتر پاسخی است برای پرسش‌های زیر:

تصویری غلط از هدف‌ها و مأموریت‌ها و
 استراتژی‌ها و فلسفه‌های سازمان به ذهن آنها
 منتقل شود و درباره ارزش‌ها و باورها و
 پیش‌فرض‌های سازمان درکی پیدا کنند که
 درست نباشد. تغییر این تصاویر ذهنی برای هر
 سازمانی دشوار و پرهزینه خواهد بود.

نشانه‌های فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را از نشانه‌های زیر
 می‌توان بازشناخت:

نمادها: هر سازمانی برای معرفی فرهنگ
 خویش شعارهایی برمی‌گزیند. که در همه جا
 دیده و شنیده می‌شود. این شعارها، تأثیری
 نامیدین بر کارکنان دارد. شرکت IBM بیش از
 هر چیز به دو شعار زیر توجه دارد: «IBM یعنی
 خدمت به مردم» و «احترام به افراد». این
 شعارها اگر در حد شعار باقی بماند و در فعالیت‌ها
 و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، متجلی
 نشود، ارزش نمادین خود را از دست خواهد
 داد. سازمانی که فاسد است نمی‌تواند درباره
 «شرافت» و «درستی» شعار دهد و اگر چنین
 کند، تأثیری معکوس خواهد داشت.

- مناسک: هر سازمانی برای خود مراسم و
 جشنهایی دارد که در آن ارزش‌ها و باورهای
 فرهنگ سازمانی متجلی و تقویت می‌شود.
 در واقع وجود مراسمی مثلاً "مهمانی اول
 هرماه، یا جشن سال نو و از این قبیل در تحکیم