

گروه‌شناسی فرهنگ سازمانی

مژگان ندایی

چکیده

مقوله فرهنگ با ظهور انسان روی کره زمین پدید آمده، اما «فرهنگ سازمانی» موضوعی است که به تازگی وارد بحث‌های مدیریت شده است. فرهنگ در تعامل با سازمان، بینشها، کارمایه‌ها و سرزندگی‌هایی پدید می‌آورد که گهگاه جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز می‌گشاید. فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوندی نزدیک دارد و بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمانی را می‌پوشاند.

از بررسی‌های بسیاری که از فرهنگ‌های جوامع مختلف به عمل آمده است، چنین برمی‌آید که ویژگی‌های زیر در میان آنها همگانی است:

فرهنگ آموختنی است؛ آموخته می‌شود؛ اجتماعی است؛ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است؛ خشنودی‌بخش (وحدت بخش) است؛ سازگاری می‌یابد و بالاخره یگانه‌ساز است. 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 فرد می‌دهد. فرهنگ سازمانی را به کوه یخ شناوری تشبیه می‌کنند که تنها بخشی کوچک از آن آشکار است. از طریق فرهنگ سازمانی است که استمرار و پیوستگی اجتماع در سازمان به وجود می‌آید.

با توجه به تعاریف مختلفی که از فرهنگ سازمانی ارائه شده، صاحب‌نظران مختلف برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمانها بر مبنای دیدگاه‌های متفاوت، شاخصهایی را ارائه کرده‌اند که برخی از آنها به قرار زیر است: ۱- سازمانها فرهنگ مکانیکی و با فرهنگ ارگانیکی دارند. ۲- در یک تقسیم‌بندی دیگر، سازمانها را دارای چهار نوع فرهنگ آکادمیک، باشگاهی، تیمی و سنگری می‌دانند. ۳- در تقسیم‌بندی دیگر، فرهنگ را بر اساس باورها به دو نوع باورهای راهنما (استراتژیک) و باورهای روزمره (عملیاتی) دسته‌بندی کرده‌اند.

نویسنده در ادامه مقاله به بحث تغییر فرهنگ سازمان، نمودهای عینی فرهنگ سازمان و کاربرد فرهنگ سازمان می‌پردازد.

مقدمه

«فرهنگ» با ظهور انسان روی زمین شروع شده، اما «فرهنگ سازمان» مقوله و موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو بالندگی سازمانی و رفتار سازمانی راه یافته است. بطور کلی از ترکیب دو واژه یا مفهوم «فرهنگ» و سازمان، اندیشه تازه‌ای پدید آمده است که هیچ یک از آن دو واژه این اندیشه را دربر ندارد. فرهنگ در تعامل با سازمان، بینشها، کارمایه‌ها و سرزندگی‌هایی پدید می‌آورد که گهگاه جای خود را در درون نظم و ترتیب سازمان باز می‌گشاید.

فرهنگ سازمانی با فرهنگ عمومی جامعه پیوندی نزدیک دارد. بخش گسترده‌ای از رفتار و بالندگی سازمانی را می‌پوشاند و برای پدید آوردن دگرگونی و پایداری رفتار مطلوب و سنجیده از آن یاریهای مؤثر می‌گیرد. بنابراین برای دستیابی و تبیین مفهوم اندیشه تازه (فرهنگ سازمان) و با لحاظ داشتن پیوند نزدیک آن با فرهنگ عمومی جامعه، نگاهی اجمالی به فرهنگ عمومی ضروری به نظر می‌رسد.

تعریف فرهنگ

با اینکه همه با فرهنگ آشنایند ولی شاید تاکنون تعریف رضایت‌بخشی از فرهنگ، که مورد قبول و اتفاق نظر همگان باشد، مشاهده نشده است. «فرهنگ واژه‌ای است که علمای اجتماع و پویندگان رشته مردم‌شناسی آن را به کار برده‌اند. این واژه از گستردگی و سیمی برخوردار است. مفاهیم جانبی آن بطور عمده به افراد تحصیل کرده و آداب‌دان، تحت عنوان «فرد با فرهنگ» دلالت دارد؛ به عبارت دیگر به فردی تعلق می‌گیرد که آراسته و دارای فرهنگ باشد و با هنرهای زیبای شیوه زندگانی متمدن آشناست».

فرهنگ پدیده‌ای است که از درون شماری خاستگاه‌های طبیعی و نیروهای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. جغرافیای منطقه، تاریخ و رویدادهای قوم، زبان و ادبیات رایج در میان مردم، دین و مذهب و آیینهای پرستش، و اقتصاد و شیوه معیشت مردمان در چگونگی پیدایش فرهنگ اثر می‌گذارد و در ترکیبی سازگار با یکدیگر مجموعه‌ای از

ارزشها و باورهای چیره را پدید می‌آورد که بر رفتار انسانی فرمان می‌راند و پیوند میان مردم را آسان می‌کند.^(۱) بطور کلی فرهنگ برای جامعه انسانی همان حکمی را دارد که شخصیت برای فرد انسان دارد. ادگار شاین فرهنگ را چنین تعریف می‌کند: «فرهنگ الگویی است از پیش فرضهای بنیادین 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 رویارویی انسان با مشکلات آموخته می‌شود.»

فرهنگ در قالب بحث تخصصی خود در حدود اواسط قرن نوزدهم در نوشته‌های علمای مردم‌شناسی پدیدار شد. استعمال علم کلمه انگلیسی معادل «فرهنگ» در اواخر قرن نوزده توسط، «سرادوارد برنت تایلر» (۱۹۱۷-۱۸۳۲) مردم‌شناس انگلیسی برقرار شد. مفهوم فرهنگ چندان سودمند بوده که آن را توسعه داده است و در سایر علوم اجتماعی و در ادبیات و علوم زیستی نیز آن را به کار می‌برند. «تایلر» این واژه را برای بیان مجموعه‌ای تکامل یافته از عقاید و چیزهایی که بر اثر تجارب تاریخی شکل گرفته است به کار برد.^(۲) در سال ۱۹۱۰ علمای مردم‌شناسی آمریکایی واژه فرهنگ را به منظور بررسی و توصیف ویژگیهای مختص قومیت‌های اجتماعات به کار گرفته‌اند. «روت بندیک» در دهه ۱۹۳۰ از فرهنگ به عنوان الگوی تفکر و انجام دادن فعالیت‌های فردی نام برد که او را از دیگران متمایز می‌سازد.^(۳) محققان و صاحب‌نظران فرهنگ‌شناس، تا کنون ده‌ها تعریف یا توصیف درباره‌ی شناساندن فرهنگ ارائه داده‌اند. دایرة‌المعارف بریتانیکا تعداد تعاریف فرهنگ را تاکنون به ۱۶۴ رسانده است. به نظر می‌رسد جامعترین تعریفی که از فرهنگ با توجه به بیشتر تعریف‌های به‌عمل آمده ارائه شده این است:

«فرهنگ، کیفیت یا شیوه بایسته و یا شایسته برای آن دسته از فعالیت‌های حیات مادی

و معنوی انسانهاست که مستند به طرز تعقل سلیم و احساسات تصعید شده آنان در حیات معقول تکامل باشد» (۴)

ویژگیهای بنیادی فرهنگ

از بررسیهای بیشماری که از فرهنگهای جداگانه به عمل آمده است، چنین برمی آید که به رغم گوناگونی و تفاوتها همه فرهنگها ویژگیهایی دارد که در میان آنها همگانی است و پاره‌ای از آنها را می‌توان به شرح زیر معرفی کرد:

۱- فرهنگ آموختنی است: زندگی فرهنگی مخصوص به انسانهاست. فرهنگ خصوصیتی غریزی یا ذاتی نیست و نمی‌توان آن را از راه زیستن به دیگران منتقل کرد. فرهنگ نظامی است که پس از زاده شدن و در سراسر زندگی آموخته می‌شود.

۲- فرهنگ آموخته می‌شود: تنها انسان می‌تواند سرمایه‌ای چشمگیر از عاداتهای آموخته شده خود را به دیگران منتقل سازد.

۳- فرهنگ اجتماعی است: عاداتهای فرهنگی نه تنها آموخته می‌شود و در طول زمان به دیگران منتقل می‌گردد، بلکه ریشه‌های اجتماعی دارد و شماری از مردم که در گروه‌ها و جامعه‌ها زندگی می‌کنند در آن شریکند.

۴- فرهنگ پدیده‌ای ذهنی و تصویری است: تا اندازه زیادی، عاداتهای گروهی که فرهنگ از آنها پدید می‌آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری آرمانی ذهنی می‌شود یا در کلام می‌آید.

۵- فرهنگ خشنودی‌بخش است: هر فرهنگی که نتواند از عهده تعیین هدف اعلای زندگی برآید از برآوردن آرمانهای عالی حیات نیز ناتوان است. عناصر فرهنگی تازمانی که بر افراد جامعه خشنودی نهایی می‌بخشد می‌تواند پایدار بماند.

۶- فرهنگ سازگاری می‌یابد: فرهنگ دگرگون می‌شود و فراگرد دگرگونی آن همراه با تطبیق و سازگاری است.

۷- فرهنگ یگانه‌ساز است: به عنوان پیامد فراگیر سازگاری، عناصر هر فرهنگ

گرایش به آن دارد تا پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورد و این سازگاری محتاج زمان است. (۵)

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن در سالهای ۱۹۸۰ توسط اوچی، واترمن و دیگران یکی از مهمترین و قابل بحث‌ترین موضوعات در زمینه رفتار سازمانی است. این توجه به دانشگاه‌ها و مراکز علمی محدود نبوده است. مدیران اجرایی نیز به موضوع فرهنگ سازمانی بویژه تا جایی که با عملکرد سازمانی نیز بستگی پیدا می‌کند، علاقه نشان داده‌اند. با وجود این توجه و علاقه، درباره چگونگی تعریف فرهنگ سازمانی، اتفاق آرا وجود ندارد. مقایسه تعریفهای مهم با هم نشان می‌دهد که همه آنها در سه چیز با یکدیگر مشترک است: نخست اینکه فرهنگ را در قالب ارزشهایی که اشخاص آنها را مشمول رفتار مناسب در سازمانها می‌دانند، تعریف می‌کنند. دوم این ارزشها به دلیل مورد تأیید بودنشان انتخاب شده است و سوم آنها بر داستانها و دیگر محملهای نمادین که بطور معمول از طریق آنها مبادله می‌شود تأکید می‌کنند. تحقیقات اخیر در فرهنگ سازمانی دربرگیرنده تحقیقهای سنتی زیادی است. بیشترین استعانت از علوم مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی بوده است. مردم‌شناسان مایل بوده‌اند بر فرهنگ سازمانی یک یا دو مؤسسه تأکید کنند. آنان تعاریف دقیقی را به کار برده‌اند تا فرهنگ سازمانی را از دیدگاه اعضای سازمان به کسانی که عضو سازمان نبوده‌اند بشناسانند. جامعه‌شناسان بطور معمول برای مطالعه فرهنگ سازمان از روش بررسی تعداد بیشتری از سازمانها استفاده می‌کنند. دو نظام علمی دیگر که بر مطالعات اخیر فرهنگ سازمانی اثر می‌گذارد، روانشناسی اجتماعی است که بر به کارگیری ماهرانه نمادها در سازمانها تأکید می‌کند و در مطالعات اقتصادی، فرهنگ، هم به عنوان ابزار مدیریت و هم به عنوان عامل و تعیین‌کننده عملکرد تلقی می‌شود. هرچند چارچوب واحدی برای تشریح فرهنگ سازمانی ارائه نشده است، پیشنهادهای زیادی در این زمینه هست. یکی از اولین و

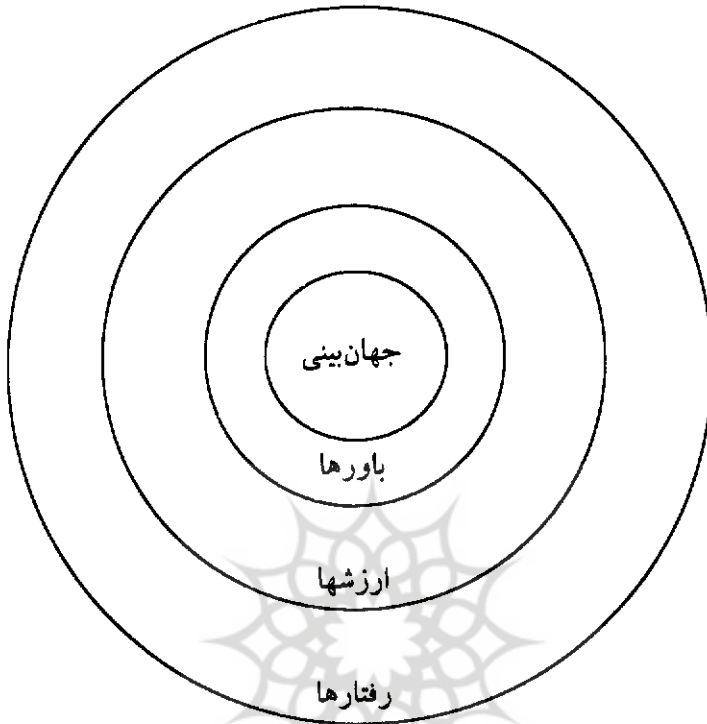
انتزاعی‌ترین تعریفها مدل AGIL متعلق به پارسونز است.

جدیدترین کوششها، مقایسه شرکتهای آمریکایی و ژاپنی توسط اوچی و تشریح شرکتهای آمریکایی توسط پیتر و واترمن بوده است. اوچی، پیتر و واترمن ابعاد متعددی را، که باعث ایجاد تفاوت در ارزشهای سازمانی می‌گردد، شناسایی کرده‌اند که از جمله می‌توان از سلوک با کارکنان به تعاریف مربوط به ابزارهای مناسب تصمیم‌گیری و واگذاری مسئولیت برای نتایج تصمیم‌گیری نام برد. اداره فرهنگ مؤسسه مستلزم توجه به سه عامل است: اول مدیران می‌توانند از ارزشهای فرهنگی که در سازمان وجود دارد، بهره بگیرند و از دانشهای خود در این زمینه برای شناساندن ارزشهای مورد نظر به کارکنان استفاده کنند. دوم کارکنان نیاز دارند که به شکل مناسب در زمینه ارزشهای فرهنگی سازمان و از طریق آموزشهای رسمی و یا مشاهده اقدامهای مدیران رده بالاتر، هنجارهای سازمان را بپذیرند و آموزش ببینند. سوم مدیران می‌توانند از طریق اداره نمادها، رسیدگی به مشکلات سخت ناشی از تغییر و امیدواری به تداوم تغییر ایجادشده، فرهنگ سازمان را دگرگون کنند و آن را به کارکنان منتقل سازند.^(۶)

فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از عناصر فرهنگ، نقطه عطفی است که در آن نقطه، فلسفه سازمان بر مسائل سازمان تأثیر می‌گذارد و محل تلاقی اخلاق با سازمان می‌شود. زیرا در فرهنگ سازمان است که انسان باورها و ارزشها را می‌یابد. تغییرات وسیعی که در محیط اقتصادی جهان به وجود آمده و شدت فشارهای رقابتی باعث شده است که به نقش مدیریت راهبردی (استراتژیک) و اجرای صحیح آن بسیار توجه شود. طراحی استراتژی مناسب برای سازمانها و اجرای سریع و مؤثر این راهبردها، بیانگر برتری نسبی هر سازمان به حساب می‌آید. برای کسب این برتری، سازمانها باید بتوانند سریع حرکت کنند. مهمترین عامل موفقیت یا شکست در این حرکت «فرهنگ سازمان» است. تأکید ویژه بر استراتژی و فرهنگ سازمان به عنوان دو وسیله عمده در هدایت و اجرای عملیاتی ناشی از تحولات شدید اقتصادی است. این پدیده در حال حاضر در همه کشورها از جمله کشور خودمان کاملاً چشمگیر است. به عقیده تعدادی از نظریه پردازان

این نوع تحول فقط هر پنجاه یا صد سال، یک بار، روی می‌دهد. در مورد کشورهای پیشرفته صنعتی گفته می‌شود ما در عصر فراصنعتی و مبتنی بر خدمات عمل می‌کنیم ولی شرکت‌های ما با الگوهایی اداره می‌شود که برای اداره کردن دوره صنعتی ایجاد شده است. این همان حالت را دارد که اقتصاد صنعتی را با الگوی دوره کشاورزی اداره کنیم. (۷)

فرهنگ سازمانی، شیوه خاص یا فضایی است که سازمان 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 بطور یکسان در معرض آن قرار می‌گیرند و تا حدی نسبت به آن توافق و همراهی 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 به راحتی هم قابل شناسایی نیست. کوه یخی است که تنها قله آن آشکار، و بخش عمده‌اش ناپیدا و پنهان است، ولی در واقع نمایشگر «شیوه زندگی» واقعی اعضای سازمان است و آنگاه جلوه گر 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 بنیادی تشکیل یافته، پایدار و تقریباً باثبات است. وقتی به وجود آمد، پابرجا می‌ماند و رفتار افراد جدید را شکل می‌دهد از طریق فرهنگ سازمانی است که استمرار و پیوستگی اجتماع در سازمان به وجود می‌آید. در واقع فرهنگ سازمانی عامل اصلی این استمرار در هر سازمانی است. فرهنگ در سازمان مثل موجی است که باید روی آن سوار شد.



نمودار ۱ - لایه های فرهنگ

برای شناخت بهتر لایه های فرهنگ سازمانی می توان پرسشهای زیر را مطرح کرد:
جهان بینی: سازمان در مورد واقعتهای خود و جهان پیرامون چه پیش فرضهایی دارد
و چه هدفها و آرمانها و استراتژیهای برای خود تعیین کرده است و موقعیت خود را
چگونه تعریف می کند؟

باورها: آیا به نوآوری اعتقاد دارد؟ آیا بر این باور است که به انسانها در سازمان باید
ارزش داد و به مسائل کارکنان توجه کرد و به آنها در حل مشکلاتشان کمک، 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 کرد و مسائل مربوط به
کارکنان را در رده های بعدی اهمیت قرار داد؟

ارزشها: چه رفتارهایی ارزش دارد؟ دنباله روی از رئیس؟ خبرچینی؟ نزدیکی به رؤسا؟ لباس مرتب پوشیدن؟ انتقاد نکردن؟ ایده نو دادن؟ 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 پیش فرضها همگی سرانجام، خود را در رفتارها متجلی می‌سازد. رفتارهای سازمانی بازتابی از فرهنگ حاکم بر سازمان است و از این رو اهمیت خاص دارد. آنچه در سازمان می‌گذرد، نمایانگر فرهنگ سازمانی است.

افزون بر این عناصر، ستهای حاکم و مناسک و مراسمی که در هر سازمان 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.

عناصر فرهنگ سازمانی می‌تواند به مسائل داخلی مربوط 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 ارزش دهد. از وجه بیرونی، سازمانی در درجه اول به مشتری اهمیت می‌دهد و سازمانی دیگر استفاده از هر ابزار غیراخلاقی را در برابر رقیبان مجاز می‌داند.

انواع فرهنگ سازمان

با توجه به تعاریفی که از فرهنگ سازمان ارائه شده است، صاحب‌نظران برای طبقه‌بندی فرهنگ سازمانها، شاخصهایی را مطرح کرده‌اند. یکی از تقسیم‌بندیهای رایج که در الگوهای اقتضایی از آنها یاد می‌شود، عبارت از:

۱- فرهنگ مکانیکی ۲- فرهنگ ارگانیکی

در فرهنگ مکانیکی باورهای مشترک، بیشتر متوجه ساختارهای رسمی، قوانین و

مقررات، دستورالعملها و روشهای استاندارد است. در حالی که در سازمانهای با فرهنگ ارگانیکی باورهای مشترک عمدتاً بر ساختارهای غیررسمی و بیشتر تأکیدها بر نتیجه و عملکرد است، نه بر وسیله و ابزار. در تقسیم‌بندی دیگری سازمانها را از نظر فرهنگ به چهار دسته تقسیم‌بندی کرده‌اند:

۱- سازمان با فرهنگ علمی (Academy) تأکید بر استخدام افراد جوان با تمایل یادگیری، پرورش دادن و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنها.

۲- سازمان با فرهنگ باشگاهی (Club) تأکید بر تناسب داشتن روحیه افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. ارشدیت و سن و سنوات خدمت، معیار عمده اهمیت و ارزش افراد است.

۳- سازمان با فرهنگ تیمی (Team) تأکید اساسی بر نوآفرینی، ریسک‌پذیری و آزادی عمل است.

۴- سازمان با فرهنگ سنگری (Fortress) تأکید اساسی بر حفظ و بقای سازمان، و امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است.

در تقسیم‌بندی دیگر، فرهنگ را از نظر باورها به دو بعد تقسیم کرده‌اند:

۱- بعد باورهای راهنما (استراتژیک) ۲- بعد باورهای روزمره (عملیاتی)

باورهای راهبردی یا راهنما، ریشه‌ها و اصولی است که سازمانها بر اساس آنها شناخته می‌شود و فلسفه وجودی مؤسسه را تشکیل می‌دهد و به عنوان یک هدف بنیادی شکل می‌گیرد و وسعت آنها در حدی است که می‌تواند همه‌گونه شرایطی را در حوزه راهنمایی خود قرار دهد. استراتژی از باورهای راهنما تشکیل می‌شود. آنها ریشه‌هایی است که استراتژی از آنها می‌روید. اگر باورهای راهنما، استراتژی سازمان را به حرکت در نیاورد، باورهای روزمره این کار را خواهد کرد. وقتی چنین حالتی رخ می‌دهد کارها برعکس می‌شود.

باورهای روزمره (عملیاتی) سازمانها یا باورهای مشترک بیشتر کارکنان سازمانها، فرهنگ واقعی سازمان به حساب می‌آید و نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه کرد.

باورهای روزمره منشأ رفتارهایی است که افراد در کار روزانه از خود نشان می‌دهند. این باورها به افراد فرمان می‌دهد که چه چیزهایی را باید بدانند و چه رفتارهایی پسندیده است. خلاصه اینکه آنها ابزار تنازع بقای افراد سازمان هستند. باورهای روزمره به معنی جو سازمان و فرهنگ نیز تلقی می‌شود و در این مقیاس است که آیا سازمان به انتظاری که کارکنان از کارکردن دارند پاسخ داده است یا نه.^(۸)

تغییر فرهنگ سازمان

تجربه نشان داده است که انسان به دگرگونیهای ناگهانی بسرعت پاسخ مثبت نمی‌دهد بلکه حالت تدافعی به خود می‌گیرد و سخت ایستادگی می‌کند. از سوی دیگر تجربه ثابت کرده است که همین انسان در برابر تغییرات تدریجی نمی‌تواند ایستادگی کند.^(۹)

گروهی از صاحب‌نظران بدرستی بر این گمانند که اگر قرار باشد در سازمانی معین، دگرگونیهای دلپسند و پایدار پدید آید، فرهنگ آن سازمان باید دستخوش دگرگونی شود و با دگرگونیهای سراسری سازمان سازگار آید. برای آماده‌سازی فرهنگ‌سازی فرهنگ سازمانی به منظور سازگاری یا دگرگونی و پذیرش اندیشه‌های نو، روشهای تازه فراگردهای گوناگون و به کار بستن ابزار و وسیله نو می‌توان از روشهای زیر بهره گرفت:

۱- دگرگونی از بالا آغاز می‌شود. به گفته ژاپنیها «دُم همواره در پی سر می‌جنبید».

۲- دامنه مشارکت در سازمان گسترش یابد و ژرف گردد. نظامهای مشارکت، افراد را به درگیر شدن فرا می‌خواند و برای آنان پیام ارزشمندی وجودشان را آشکار می‌کند و «تعهد سازمانی» را افزایش می‌دهد.

۳- سدهای آشکار یا پنهان در راه دگرگونی و نوآفرینی از میان برداشته شود.

۴- فرهنگ سازمانی یگانه و به هم بافته‌ای پدید می‌آورد؛ از طریق هماهنگی

پاره‌فرهنگها و پاسداری و پشتیبانی از دگرگونی

۵- داد و ستد اطلاعات آزاد آسان گردد. افزایش اطلاعات از طریق ارتباطات

همه‌جانبه، علاوه بر ارتباط از رده‌های ساختاری رسمی، میسر شود. فرهنگهای سازمانی

نیرومند اغلب از همراهی گسترده کارکنان سازمان برخوردار است. به همین سبب در سازمانهایی که از فرهنگ سازمانی نیرومند برخوردار است، ارتباط سازمانی تنها از راه ساختار رسمی صورت نمی‌گیرد، بلکه همه کارکنان از بالا به پایین، از پایین به بالا، از پهلو به پهلو و از گوشه به گوشه سازمان می‌توانند با یکدیگر ارتباط یابند و اطلاع خود را افزایش دهند. (۱۰)

مقاومت در برابر تغییر فرهنگ سازمان

صرف نظر از هر تلاش فنی و اداری که در کامل کردن دگرگونی پیشنهادی به کار رود این کارکنان هستند که آن را کامیاب یا ناکام می‌گردانند. ایستادگی در برابر دگرگونی، پاسخ عاطفی - رفتاری انسان به تهدید واقعی یا خیالی به شیوه عادی و جاافتاده کار است.

این مقاومت می‌تواند به شکلهای بسیار پدیدار شود که دامنه‌ای گسترده از اهمال و تأخیر در کار و نبود همکاری تا مخالفت کلامی و خرابکاری را دربر می‌گیرد. هشت دلیل عمده برای مقاومت کارکنان وجود دارد که فهرست آن به شرح زیر است:

- ۱- شگفتی ناگهانی و ترس از نامعلوم
- ۲- فضای بی‌اعتمادی
- ۳- ترس از شکست
- ۴- ازدست‌دادن جایگاه شغلی یا امنیت شغلی
- ۵- فشار از سوی هم‌تایان
- ۶- گسستگی سنتهای فرهنگی و یا پیوندهای گروهی
- ۷- تعارضهای شخصیتی
- ۸- نبود مهارت در آداب یا منفعت وقت‌شناسی (۱۱)

به قول «ادگار شاین»: در سه لایه مصنوعات و ابداعات، ارزشها، مفروضات اساسی وجودی انسان را اشغال کرده است. (۱۲)

جلوه‌های فرهنگ سازمان

به باور یک صاحب‌نظر، مفروضات فرهنگی از راه اجتماعی کردن کارمندان تازه وارد و از راه برخورد‌های خرده‌فرهنگها و رفتار مدیریت بلندپایه آشکار می‌شود. یک پژوهشگر دانشگاه هاروارد الگویی سودمند پدید آورده که چهار جلوه کلی یا گواه فرهنگ دارد شامل:

۱- اشیا - چیزهای مشترک

۲- سخن - گفته‌های مشترک

۳- رفتار - کارهای مشترک

۴- عواطف - احساسهای مشترک

براساس یک بررسی و باور دیگر، جلوه‌های مشخص فرهنگ سازمانی را به صورت گسترده‌ای مطرح کرده که تعدادی از آنها به شرح زیر است:

۱- آیینها: مجموعه‌ای برنامه‌ریزی شده از فعالیتهای به نسبت پیچیده و نمایان

۲- اسطوره‌ها: باوری تردیدناپذیر درباره سودمندیهای علمی پاره‌ای فنون و رفتار است که با واقعیت‌های درخور مشاهده تأیید نمی‌شود.

۳- داستان: حکمت‌های آموزنده تاریخی

۴- افسانه: نقل داستانی از رویدادهای شگفتی برانگیز که پایه‌ای تاریخی دارد.

۵- قصه عامیانه: سرگذشتی سراسر افسانه‌ای

۶- نماد: هر شیء، عمل، رویداد، کیفیت یا نسبتی که به صورت محملی برای انتقال معنی به کار رود.

۷- زبان: روش ویژه‌ای که با آن اعضای هر گروه صدا‌های شنیدنی و نشانه‌های خواندنی را برای انتقال و رساندن معنی به یکدیگر به کار می‌گیرند.

۸- ایما و اشاره: حرکت‌هایی از بخشهایی از بدن که برای رساندن معنی به کار برده می‌شوند.

۹- قهرمان‌سازی: کسانی هستند که بالاترین آرمان‌های سازمانی را در خود آشکار

می سازند. (۱۳)

کارکرد فرهنگ سازمان

هر فرهنگ سازمانی چهار کارکرد را فراهم می آورد. برای پی بردن به اینکه چهار کارکرد چگونه واقع می شود، ضرورت دارد تا به ویژگی آموزنده این کارکردها اشاره ای صورت بگیرد:

- ۱- به کارکنان سازمان هویتی سازمانی می بخشد: آنچه یک شرکت را برجسته می سازد توانایی آن در جذب و پرورش و نگهداری مردمان با استعداد است.
- ۲- تعهد گروهی را آسان می سازد: تعهد را اصولاً می توان به پیوند روانی فرد یا گروه به سازمان تعریف کرد که در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمان جای دارد؛ زیرا پاداش خدمت از معیارهای رایج بالاتر است و مدیران میانی از پاداشهای سخاوتمندانه برخوردار می شوند.
- ۳- ثبات نظام اجتماعی را ترغیب می کند: زیرا کارکنان با احساس اطمینان از امنیت شغلی فضایی را، که آینده ای غیر معمول از تعهد پرهیجان به سختکوشی و پذیرش نظارت های دقیق است، برای سازمان به وجود می آورند.
- ۴- با یاری دادن به اعضا برای پی بردن به پیرامون کار خود رفتار آنان را شکل می بخشند: در این صورت نخبگان، شغل خود را از پایین ترین مرتبه آغاز می کنند و به وسیله کارکنان موفق با اصول بنیادین در سازمان آشنا می سازند. (۱۴)

یادداشتها

- ۱- طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۲، ص ۵
- ۲- جعفری، محمدتقی (علامه)، فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی چاپ اول ۱۳۷۳، ص ۱۲
- ۳- همان منبع، ص ۱۸
- ۴- صفحه ۲ همان مأخذ تعریف از علامه محمدتقی جعفری
- ۵- طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۲، ص ۶ و ۷

- ۶- رفتار سازمانی، مورهداگریفتین، ترجمه سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده
- ۷- مدیریت فرهنگ سازمانی، استانلی ام. دیویس (Stanley M. Davis)
- ۸- همان مأخذ، ص ۲۱ تا ۱۹
- ۹- جعفری، محمدتقی (علامه)، فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی چاپ اول ۱۳۷۳، ص ۱۱۲
- ۱۰- طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۲، ص ۱۲ تا ۱۹
- ۱۱- همان مأخذ، ص ۱۸۱ تا ۱۸۲
- ۱۲- برای اطلاع بیشتر از بالندگی سازمانی و تغییر فرهنگ سازمانی به فصل ۱۶ کتاب William G. Scott مراجعه شود.
- ۱۳- طوسی، محمدعلی، فرهنگ سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۲، ص ۱۵۸ تا ۱۶۲
- ۱۴- همان مأخذ، ص ۱۶۲ تا ۱۷۰





شروېشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی