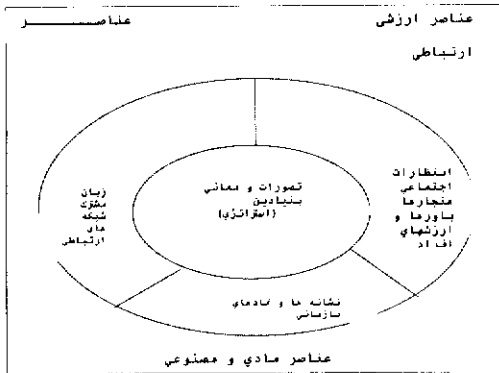


اگر فرهنگ را چارچوب مرجع معانی و تصورات مشترک کارکنان بدانیم، هسته مرکزی آن راهبرد یا استراتژی سازمان را تعیین می کند و توسط بنیان گذاران آن بنا شده است



عناصر فرهنگ

با توجه به این تصورات و ادراکات اساسی، افراد، ارزشها و باورهای مشترکی را میان خود می آموزند یا قبول می کنند (عناصر ارزشی) و با زبان مشترک یا شبکه های ارتباطی با یکدیگر به تبادل معانی و تعامل می پردازند (عناصر ارتباطی) و سپس با خلق نشانه ها و نمادها یا به عاریت گرفتن آنها، فرهنگ را در آنها متجسم (embody) می سازند تا انتقال معانی و درک مشترک را آسان تر سازند.

به همین علت سازمان به مرور زمان ارزشهای تثبیت شده، قهرمانان و الگوهای کاری (مانند مدیران کاریزمایی)، آداب و رسوم خاص (مانند نوع لباس، تعابیر و اصطلاحات خاص و...) و شبکه های فرهنگی خاصی (مانند گروههای غیررسمی، گروههای فشار، رقیب و...) را بنا به وضعیت ایجاد می کند.

با وجود این تعاریف از فرهنگ، علاوه بر تجسم بخشیدن به عوامل پیش گفته سازه ها و معانی ای که به صورت اجتماعی ساخته شده اند (Socially instructed)، نمادین، متحد و یکپارچه کننده است و ضمن آنکه کلیتی دارای بنیاد و اساس است، تعاملی بوده و ریشه در منابع ناآگاه کنشها و رفتار افراد هم دارد. سازنده تصویر و تصور سازمان و اهداف آن است و از راه آموزش چگونگی رفتار جهت بقا و پیشرفت ساخته می شود.

نظریه های مختلفی برای بررسی و تعریف فرهنگ سازمانی ارائه شده اند که هر یک از دیدگاهی به آن پرداخته اند. برخی آن را بر اساس ارزشها و باورها مطالعه کرده اند (مانند شاین و Smirc) و برخی بر اساس رفتارهایی (مریی / نامریی) که به صورت مستقیم و غیر مستقیم آموخته می شوند (هنجارها و الگوهای درونی و برونی شده رفتار)، مانند تامسون و لاتانز. برخی فرهنگ را بیشتر معطوف به

غیررسمی (خرده فرهنگها) یا نگرش کارکنان - به واسطه عدم تطابق - شکاف زیاد ایجاد گردد و سازمان علاوه بر کاهش عملکرد، با دوری از اهداف اولیه اش به مرگ نزدیک گردد.

نظریه های فرهنگ

تعاریف عمده از فرهنگ مبتنی بر مجموعه ای از هنجارها، باورها و ارزش ها در خصوص اهدافی است که مدیریت و کارکنان یک سازمان متفقاً برای رسیدن به آنها تلاش می کنند. بسیاری دیگر فرهنگ را پدیده ای ذهنی می دانند که بازتابنده معانی و تصوراتی است که ما آنها را به وضعیت و راه حلهایی متناسب می کنیم که برای مسایل مشترکمان به کار می بریم. ادگار شاین در کتاب "مدیریت و رهبری" (۱۲:۱۹۹۲) خود فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف می کند.

"الگویی از مفروضات اساسی که گروه برای حل مسایل خویش در خصوص انطباق خارجی و انسجام داخلی می آموزد، الگویی که به اندازه کافی تثبیت شده تا معتبر تلقی گردد، و در نتیجه به عنوان شیوه درست ادراک، تفکر و احساس در خصوص آن مسایل، به اعضای جدید آموخته شود."

در این تعریف دو عامل انسجام یا یکپارچه کردن افراد در یک کلیت مفروض کارا (سازمان) و انطباق یا سازگاری آنها با شرایط و محیط خارجی به مرور زمان، برای بقا اساسی و مهم می باشد. به طور کلی برای بررسی کلیات و اجزای فرهنگ سازمانی باید به مؤلفه های زیر توجه کرد:

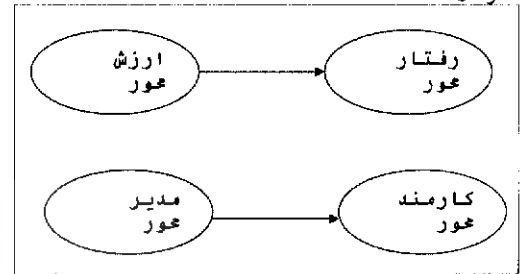
- ۵ ارزشهای ابراز شده و ابراز نشده.
 - ۵ انتظارات صریح و ضمنی در خصوص رفتار اعضا.
 - ۵ مراسم و آیین ها.
 - ۵ داستانها و سرگذشتها درباره گروه و سازمان.
 - ۵ گفتگوهای روزمره - (Shop Talk) زبان نوعی به کار رفته درباره گروه و سازمان.
 - ۵ جو سازمانی، احساساتی است که به واسطه تعامل اعضا با یکدیگر، بیگانگان و محیطشان (فضای فیزیکی کارشان) ایجاد می شود.
 - ۵ نمادها و استعاره ها که ممکن است ناخودآگاه باشند، اما می توانند در عناصر فرهنگی دیگر تجسم یابند.
- به طور کلی اگر فرهنگ را چارچوب مرجع معانی و تصورات مشترک کارکنان بدانیم، هسته مرکزی آن راهبرد یا استراتژی سازمان را تعیین می کند و توسط بنیان گذاران آن بنا شده است (مفروضات، معانی و تفاسیر تأسیس شده)





و واقعیت‌ها) و مفروضات انسانی شناسانه (نگرش آنها به انسان در طیفی از رویکردهای عینی تا ذهنی و با روش‌های مختلف بررسی فرهنگ (از مطالعات رفتاری گرفته تا مطالعات قوم‌شناسانه و مشاهده مشارکتی) دسته‌بندی کرد (جدول زیر)

رهبری و مدیریت عالی سازمان می‌دانند و در نتیجه بیشتر در مورد ارزش‌ها و استراتژی عالی سازمان تاکید دارند، اما در مقابل برخی دیگر نگرشها و تلقی کارکنان از سازمان و اهدافش را مهمتر می‌دانند و آنرا جزو اساسی فرهنگ سازمان دانسته‌اند.



نصرت	رویکرد	مفروضات	مفروضات	نوع نگاه
نظریه بناگیری اجتماعی رفتار کرایانه	تجربه	واقعیت بسه منابه ساختار عینی	انسان شناسانه انسان‌ها به مثابه ماشین مسائل واکنش کرا	مدیریت عور کارمند عور
نظریه سیتم‌ها باز	تجربه	واقعیت بسه منابه عوامل فرآیند عینی	انسان‌ها به مثابه عوامل فرآیند بذیر	مدیریت عور کارمند عور
نظریه سایرنتیک	تجربه	واقعیت بسه منابه عروضه زمینه ای اطلاعات	انسان‌ها به مثابه پردازنده اطلاعات	مدیریت عور کارمند عور
نظریه کنش اجتماعی	تجربه	واقعیت بسه منابه کشفگران کفتمان نمادین	انسان‌ها به مثابه کشفگران اجتماعی نمادین	مدیریت عور کارمند عور
نظریه مردم شناسی	تجربه	واقعیت بسه منابه ساخته اجتماعی	انسان‌ها به مثابه سازندگان واقعیت ساخته اجتماعی	مدیریت عور کارمند عور
نظریه پدیده‌ار شناسی	تجربه	واقعیت بسه منابه موجودات بیرون فکنی تصورات اجتماعی	انسان‌ها به مثابه موجودات بیرون فکنی تصورات اجتماعی	مدیریت عور کارمند عور

پیوستار نگرش به فرهنگ سازمانی

کونر (۱۳۷۸:۱۸۱)، معتقد است فرهنگ یک شرکت از سه جزو ارزش‌های مورد قبول اعضا، روشهای تصمیم‌گیری و الگوهای رفتاری تشکیل شده است. او برای سنجش پذیر کردن فرهنگ سازمانی، آن را معادل با "الگوهای واقعی تصمیم‌گیری" می‌داند که با شاخصه‌های زیر اندازه‌گیری می‌شود:

- ۱- ارزش‌هایی که تمام اعضا به آن معتقدند.
- ۲- جمع‌آوری اطلاعات.
- ۳- آرایه ایده.
- ۴- ارزیابی ایده‌ها و ریسک‌پذیری.
- ۵- همکاری
- ۶- وفاداری به سازمان
- ۷- انگیزه یا اخلاقیات سازمانی

او با این الگو، فرهنگ ۸۸ شرکت ژاپنی را در ۵ دسته بارور شده، رهبر - پیرو و بارور شده، دیوانسالار، در حال سکون و رهبر - پیرو و در حال سکون دسته‌بندی کرده است و عملکرد این شرکتها را با توجه به این دسته‌بندی به صورت زیر اندازه‌گیری کرده است. (کونو، ۱۹۹۰)

نوع بارور رهبر	دیوانسالار در حال رهبر	رهبر - پیرو و بارور شده	پیرو و بارور شده
میزان 28/3	20	12/5	17/5
عملکرد			

با توجه به این مقدمات می‌توان نظریات مختلف را با توجه به نگرشهای هستی‌شناسانه آنها (تعریف آنها از هویت سازمان

سازمانهایی که در برابر پویایی های داخلی به کنترل سازمان و ثبات و پایداری آن اهمیت می دهند بیشتر به فرهنگ با کارکرد انسجام بخشی و در صورت قرار گیری در برابر مسایل خارجی، به لزوم کارکرد ماموریت یابی فرهنگ، تاکید دارند

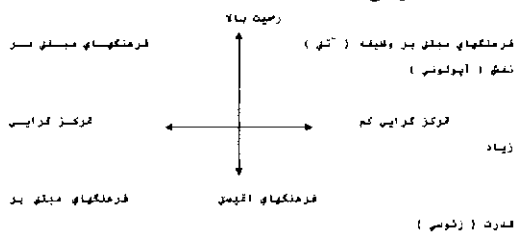
انواع فرهنگ

بسته به دیدگاهی که با آن فرهنگ تعریف می شود، دسته بندیهای متفاوتی از فرهنگ ارائه شده است. با توجه به تعریف ادگار شاین که فرهنگ عهده دار انسجام و انطباق گروهی (در برابر شرایط داخل و خارج سازمان) است می توان فرهنگها را در چهار دسته زیر قرار داد که دنیسون (۱۹۹۱، Denison) با توجه به کارکرد فرهنگ سازمانی او توجه به دو جنبه ارتقای افزایش ثبات و انسجام سازمان (کنترل بهتر آن) و نیز ایجاد انعطاف، انطباق و یا تغییر پذیری سازمان در برابر پویایی های خارجی یا داخلی وارده بر سازمان فرهنگها را در چهار دسته زیر قرار می دهد.

تغییر / انعطاف پذیری	کنترل / پایداری	جنبه مورد توجه
		پویایی وارده به سازمان
مشارکت / درگیری	انسجام	داخلی
انطباق پذیری	ماموریت	خارجی

۴ نوع کارکرد فرهنگ سازمانی

سازمانهایی که در برابر پویایی های داخلی به کنترل سازمان و ثبات و پایداری آن اهمیت می دهند بیشتر به فرهنگ با کارکرد انسجام بخشی و در صورت قرار گیری در برابر مسایل خارجی، به لزوم کارکرد ماموریت یابی فرهنگ، تاکید دارند. در مقابل سازمانهایی که بیشتر به تغییر و انعطاف پذیری اهمیت می دهند، در برابر پویایی های داخلی، به فرهنگی با کارکرد مشارکتی و درگیر کردن کارکنان در امور و در برابر عوامل خارجی، به فرهنگی انطباق پذیر تاکید دارند. هارسیون (۱۹۷۲) با توجه به ساختار و شکل سازمانها (میزان تمرکز گرایی و میزان رسمیت) چهار نوع فرهنگ را در سازمانها تمییز می دهد.



رسمیت پایین

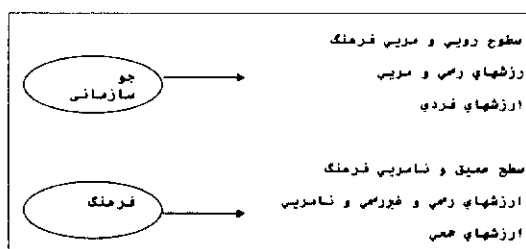
رویکرد های مختلف به فرهنگ

می توان دید که هر چه از رویکردهای رفتارگرا دورتر می شویم، فرهنگ بیشتر ذهنی، بر ساخته اجتماعی و مبتنی بر معانی در نظر گرفته می شود. این نگرشها بیشتر پست مدرن هستند که به اجتماعی ساخته شدن واقعیت تاکید دارند و بر پذیرش غیر انتقادی هنجارها، اهداف و زبان مدیران عالی و به عبارتی جایگاه سلطه مطلق مافوق بر مادون، انتقاد دارند و معتقدند این فرهنگ ها باید به صورت مشارکتی و پذیرش هر دو طرف ساخته شود. (Smirch, ۱۹۹۱:۲۶). از این دیدگاه روشهای قوم نگارانه، مطالعات عمیق اکتشافی و پدیدار شناسایی، مشاهده مشارکتی و تحقیقات عملی (Action Researches) برای بررسی فرهنگ به کار می رود و حتی چک لیستی از عناصری فرهنگی مثل مرزهای سازمان، ارتباطات، لباس و پوشش، غذا، شبکه های گروهی، پاداشها و تشخصها، تاریخ و سابقه سازمان، زمان، فضا، واژه ها و اصطلاحات و جک ها و... در این مورد تهیه شده است. (Seel, ۱۹۹۱)

جنبه های قابل اندازه گیری فرهنگ سازمانی را بیشتر نگرشهای کارکنان یا شرايطی دانسته اند که به نظر می رسد شکل گیری تصورات آنها به این شرایط ارتباط دارد (مانند مشارکت و درگیری در کار یا دوری از کار).

جو یا فرهنگ سازمانی؟

همانگونه که گفتیم بیشتر محققان فرهنگ سازمانی معتقدند که مطالعات صورت گرفته درباره فرهنگ سازمانی تا دهه ۱۹۷۰ بیشتر حول جو سازمانی بوده است تا فرهنگ؛ زیرا اصولاً جو سازمانی را سطوح مریی فرهنگ (در مقابل سطوح نامریی و ارزشهای بنیادین فرهنگ سازمانی) و لایه های سطحی آن می دانند (Baker, ۲۰۰۲). از طرفی برخی دیگر آنها را معادل ارزش ها و عواطف فردی و آنچه که فرد به طور خودکار عمل می کند می دانند و در مقابل فرهنگ سازمانی را ارزش ها و هنجارهای گروهی می دانند که با آنها گروهی از افراد به صورت جمعی به چیزی باور داشته، ارزش نهاد، احساس کرده و عمل می کنند.



به طور عمده بیشتر فرهنگ را عنصری ذهنی و نمادین دانسته اند که به مرور زمان آموخته و در اذهان درونی می‌شود. از این رو تغییر آن نیز کاری طولانی و زمان بر است

در شرایط سخت و همراه با عدم قطعیت و ابهام بالا سازمانهای شایسته سالار و دارای فرهنگ پیشرو موفق هستند. این در حالی است که در سازمانهای اجماعی و خانوادگی، با عدم قطعیت کم رهبر با کار دسته جمعی و نوعی فرهنگ اجماعی بر شرایط کاری سخت غلبه می‌کند. برعکس سازمانهای تجاری و مبتنی بر بازار، با رهبری و فرهنگ عقلانی بر شرایط محیطی غلبه می‌کنند.

تغییر فرهنگ

به طور عمده بیشتر فرهنگ را عنصری ذهنی و نمادین دانسته اند که به مرور زمان آموخته و در اذهان درونی می‌شود. از این رو تغییر آن نیز کاری طولانی و زمان بر است. از سویی دیگر فرهنگ امری جمعی، مشترک و مشارکتی است و در نتیجه تغییر یک سویه، آمرانه و غیر مشارکتی آن، نه تنها ناموفق بلکه ایدئولوژیک خواهد بود و با خود پیدایش گروههای غیر رسمی، هنجارها و فرهنگهای خاص خودش را در پی خواهد داشت. با این وجود زمانی که به تحولات ساختاری در سازمان احساس نیاز شود، این تحولات بدون تغییر در ارزش و نگرشهای افراد و فرهنگ سازمان امکان پذیر نمی‌باشد. ادگارشاین با یک رهیافت تکاملی - تاریخی، سازمانها را دارای طفولیت، جوانی و پیری می‌داند و معتقد است برای دستیابی به اهداف هر سازمان باید با توجه به این مراحل در فرهنگ سازمان - توسط رهبران - تغییرات مناسب حاصل شود. سازمان در مراحل آغازین و تولد شکل می‌گیرد و تثبیت می‌شود؛ در این زمان سازمان بیشتر تحت سیطره و نظر بنیانگذاران آن می‌باشد و فرهنگ آن جنبه انسجام بخشی بالایی را دارد، سازمان به هدف می‌اندیشد تا وسیله و قدرت مدار، ریسک پذیر و سیاسی اندیش است و از طرفی به صورت طبیعی تکامل می‌یابد.

در سنین میانی، اعضای جدید سازمان بر اعضای اولیه پیشی می‌گیرند، فرهنگ قبلی جذب می‌شود و به صورت ناخودآگاه در می‌آید، با پیدایش خرده فرهنگها از انسجام سازمان کاسته می‌شود و احتمالاً فقدان اهداف و ارزشها گاه ایجاد بحران هویت می‌کند. گاه سازمان، فرهنگی دیوانسالار یا نقش مدار را با منطق و عقلانیت موجود در قوانین آن اتخاذ و یا به کارکردهایش تکیه می‌کند. تغییرات در فرهنگ در این دوره به صورت خود راهنما، مدیریت یا طراحی شده از خارج، طراحی تدریجی، تحت شرایط بحرانی و رشکستگی، رسوایی و یا تاثیر از تکنولوژی صورت می‌گیرد.

* فرهنگهای نقش مدار یا مبتنی بر نقش، بسیار صوری و رسمی هستند و به دستورالعملها و قوانین و روابط دیوانسالاری و مسئولان بسیار وابسته اند، فرایندهای ثابت و روتین داشته و در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و در آنها افراد فقط از مافوق دستور می‌گیرند. این فرهنگ بیشتر عقلانی و دیوانسالار - همچون الهه عقلانیت یونان باستان (آپولون) - می‌باشند.

* فرهنگهای وظیفه مدار یا آنتی، بر عکس، تصور قدرتمندی از ماموریت اصلی سازمان دارند و کار گروهی در آنها رایج است و مشاغل بر اساس آنها طراحی می‌شوند. به نظر برخی نوآوری در این سازمانها بالاست و سمبل الهه زیبایی و خرد (Athena) هستند.

* در فرهنگهای مبتنی بر قدرت، سازمان یک منبع قدرت دارد که به صورت متمرکز (مدیر یا یک گروه اصلی) آن را اداره می‌کند و با کنترل پادشاه بر افراد سازمان اعمال قدرت و همچون زئوس بر سازمان خدایی می‌کند.

* فرهنگ های انمی شده دارای تمرکز گرایی اندک و رسمیت پایین هستند، بنابراین انعطاف پذیری در آنها بالاست و سلسله مراتب اندک داشته و افراد در آن بیشترین استقلال را دارند، شاید شیوه تولید منعطف و کار از راه دور (Teleworking) و در منزل را بتوان نمونه این نوع فرهنگ خوش با شانه دیونوسوسی دانست که در آن افراد بدون شبکه های سلسله مراتبی، زیاد به کار مشغول هستند. از طرفی برخی پژوهشگران به تغییرات جدید ناشی از دوره پست مدرنیته و توجه به شرایط محیطی، مرتب به تحول و ابهام آنها تاکید می‌کنند، مثلاً کوین و مک گروث (۱۹۸۵) با توجه به شدت تغییرات و میزان عدم قطعیت و نیز با توجه به سبکهای رهبری، چهار فرهنگ را متناسب با چهار ساختار سازمانی تعریف می‌کنند:

شرایط محیطی	شکل سازمانی	سند زمانی	فرهنگ
بسیار سخت	شایسته	آزمایی	پیشرو و توسعه ای
عدم قطعیت زیاد	بازاری	پیشرو	توسعه ای
سخت کم	بازاری	دستیابی	عقلانی
عدم قطعیت زیاد	Market	عقلانی	
سخت کم	معمله مراتبی	کارشناسی	سلسله
عدم قطعیت		قریبی	مراتبی
بسیار سخت	قبیله ای	معاقد گروه	اهم
عدم قطعیت کم	Clan	های اساسی	توافقی



مراحل رشد سازمان و کارهای تغییر فرهنگ آن

ساز و کارهای ابزاری مهم زیر نیز برای مدیریت و تغییر فرهنگ سازمان ارایه شده است (شاین ۱۹۹۹، و نجر و اشتایدر، ۲۰۰۰):

- * اطمینان از هماهنگی فرهنگ سازمانی با مأموریت، اهداف، راهبردها، ساختارها و فرایندها
 - * برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) و شناسایی نیازهای فرهنگی ضروری
 - * تهیه بیانیه های رسمی فلسفه و ارزشهای سازمان.
 - * استقرار انگیزشهای منسجم، نظامهای تمیز دهنده و سنجش عملکرد.
 - * حفظ و نگهداشت نظام های مناسب مسوولیت پذیری و خطایابی.
 - * پرورش، نظارت، آموزش رسمی و غیر رسمی و شناسایی الگوهای نقش.
 - * اتخاذ شعائر، آداب، نمادها و گفتارهای مناسب.
 - * اخذ مزایای حاصله از رشد خرده فرهنگها.
 - * مدیریت و افزایش جماعیتهای قدرتمند کاری
- ادگار شاین (۱۹۹۲) معتقد است که سازمانها برای آنکه موفق باشند باید فرهنگ سازمانی آنها به گونه ای باشد که آن سازمان:

سازمان در دوره بلوغ دیگر نمی تواند رشد کند، زیرا در بازار اشباع و فرهنگ آن مانع نوآوری می شود و شکوه گذشته ها را حفظ می کند و به این وسیله به افراد حرمت نفس می بخشد. برای ایجاد تحول در این فرهنگ باید به نوسازی، تخریب، واژگونی، احیا یا اقتناع اجباری کارکنان پرداخت.

مراحل رشد سازمان	ساز و کارهای تغییر فرهنگ سازمان
تولد و رشد اولیه	تکامل طبیعی
سقف میانی	تکامل خود انگیختگی از خلال ادغام
	تکامل مدیریت شده از خلال ادغام
	تکامل مدیریت شده از خلال عناصر بیرونی
	تغییر برنامه ریزی شده و توسعه سازمانی
	تغییر به واسطه جذابیت تکنولوژیکی
	تغییر تدریجی
بلوغ	اقتناع اجباری
	سودآور کردن (Turnaround)
	بازسازی، اصلاح، احیا



از هر زاویه ای به فرهنگ بنگریم، شناخت آن برای مدیران امری بسیار حیاتی خواهد بود.
منابع :

- Beck , Ulrich (2004) , the Cosmopolitan Turn , in The Future of Social Theory , N.Gane , continuum.
- Seel Richard (1998) , Organizational Culture Check List , web page.
- Schien Edgar (1992) , Organizational Culture and Leadersh , p, in Classics of Organization Theory. Tay shafritz & j -steven ott(eds). 2001 , Harcoart callege.
- Baker , Kathryn A (2002) , Organizational Culture , web page.
- Denison , Daniel R. (1990) , Corporate Culture and Organizational Effectivess , New york : john wiley.
- Wenger , E.C & Snyder , W.M (2000) , Communities of Practice : The Organizational Frontir , Harward Business Review , 78 (1) : 139-142
- Smirch , L. (1985) , IS the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organization Culture , sage.
- Thompson , K.P & Luthans , F (1990) , Organizational Culture : A Behavioural Prespective , in schnider , B(ed) Organizational Climate And Culture Jessey – Bass.
- Harrison , R (1972) , Understanding Your Organizations Character , Harvard Business Review , May – June 1972.
- Quinn , R.E & Mc Grath (1985) , The Transformation of Organizational Culture : A competitive Values Prepective , in Forest et al (eds) , organizational Culture , sage.
- Kono , T. (1990) , Corporate Culture and Long Range Planning , Long Range planning , 23 (1) , pp.18-27

- کونر، تویوهیرو (۱۳۷۸)، "برنامه ریزی بلند مدت در شرکتهای ژاپنی"، ترجمه دبیرخانه ستاد برنامه ۲۰ ساله بنیاد مستضعفان، نشر نی ریز.

- * پیشرو باشند نه فقط واکنشگر
- * در مورد تغییرات محیطی مدیریت کنند و بر آنها اثر بگذارند نه آنکه فقط با آنها منطبق شوند.
- * پراگماتیک باشند نه ایده آلیست.
- * آینده نگر باشند نه آنکه اکثر اوقات گذشته نگر
- * تنوع پذیر باشند نه یکنواخت خواه
- * رابطه محور باشند نه فقط وظیفه محور
- * همراستا با ارتقای انسجام داخلی، پیوند با خارج را بپذیرند.

به این ترتیب می توان به طور خلاصه گفت که فرهنگ سازمانی مدرن باید این ویژگیها اساسی را داشته باشد تا موفق تر باشد.

- ۱- گروه محور بودن (Team - oriented)
 - ۲- دانش و آموزش محور بودن (knowledge - oriented)
 - ۳- ائتلافی و شریک محور بودن (partnership - oriented)
 - ۴- ائتلافی و شریک محور بودن (Alliaance and partnership - oriented)
- نتیجه گیری :

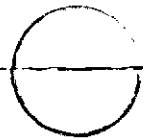
موفقیت در دنیای امروزی در گرو تعامل و ارتباطات سریع و در واقع مبادله فرهنگی و انطباق با شرایط متحول فعلی است. از طرفی هدایت سازمان و مدیریت بر جریان ارزشهای آن بدون شناخت و در دست داشتن وضعیت فرهنگی و ارزشهای آن تقریباً ممکن نیست. مدیریت تحول و نیز تغییر ساختار نیز مستلزم درک و شناخت فرهنگ سازمانی است. برای این منظور برخی مکاتب در مورد زمینه و تاریخ سازمان و این امر تاکید دارند که فرهنگ چگونه در آن بستر، به مثابه نیروی کنترل کننده رفتار اعضا عمل می کند (مکتب تحلیلی) و در مقابل مکتب کاربردی فرهنگ را از بعد تعهد به ارزشهای محوری و به مثابه ابزار مدیریت موفق تغییر سازمانی تلقی می کند. به همین علت امروزه

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی
مدیریت منابع انسانی



پاشا علیپور*



عمده ترین مسایل نیروی کار در سال ۲۰۰۰ تولید، رقابت و انگیزه می باشد. مزیت پایدار هر سازمانی توانایی نیروی آن است.

برای اینکه آن را انجام دهیم سازمانها می بایست در راه بهبود و نگهداری یا حفظ ایفای کار افراد که توسط وظایف حوزه های نیروی انسانی تحقق می یابد کار کنند، یکی از این وظایف مدیریت منابع انسانی می باشد. مدیران منابع انسانی یک نقش جدید را دارا می باشد، که آن مستلزم مهارت ها، مسوولیتها و وظایف چند گانه در داخل سازمان می باشد.

حوزه های وظایف منابع انسانی

برای اینکه توسعه و رقابت را در درازمدت حفظ کنیم، سازمانها می بایست وظایف منابع انسانی گسترده ای را حفظ کنند. جای آلدن - مدیر مرکز مطالعات مدیریت آینده در دانشگاه maryland منابع انسانی را در داخل حوزه های نشان داده شده در زیر تنظیم می کند.

توسعه سازمانی

- ۱- تیم سازی
- ۲- سازمانی
- ۳- انتقال
- ۴- تغییر فرهنگ توسعه منابع انسانی
- ۱- آموزش و کار آموز
- ۲- محرکها
- ۳- توسعه کاری
- ۴- انگیز همپندسی محیطی
- ۱- سیستمهای حمایتی ایفای الکترونیکی
- ۲- طراحی شغل
- ۳- کمکهای شغلی
- ۴- مدرک سازی
- ۵- ارزیابی اسناد و مدارک مدیریت منابع انسانی

- ۱- انتخاب
- ۲- شغل، هماهنگی شخص
- ۳- نظارت
- ۴- رهبری

- ۱- توسعه منابع انسانی به بهبود ایفای نقش افراد اختصاص دارد.
- ۲- توسعه سازمانی به بهبود ایفای نقش گروهی اختصاص دارد.
- ۳- مدیریت منابع انسانی به مدیریت ایفای نقش افراد و گروهها اختصاص دارد.
- ۴- مهندسی محیط به تدارک دیدن وسایل و امکاناتی که ایفای نقش بهبود یافته را حمایت کنند اختصاص دارد.

نقش مهم جدید مدیران منابع انسانی

مدیران ایفای نقش انسانی یک تغییر را در نقش تجربه کرده اند و مدیران hpmr طرفدار نهادهای تکنولوژی انسانی در سازمانها شده اند. یک مدیر موثر و قوی برای رهبری، بهبود و توسعه در شرکت مورد نیازی باشد؛ زیرا هدف مدیریت منابع انسانی و افزایش مشارکت تولیدی کارمندان را برای سازمان در نظر دارند.

وظایف و مسوولیتهای hmr

همچنان که دانشکده های منابع انسانی در اندازه و پیچیدگی رشد یافته مدیران برای رسیدن به هدفشان - تکنولوژیهای ایفای نقش انسانی - نیاز به تمرکز بر اهداف اجتماعی، سازمانی، وظیفه مداری و شخصی کارمندان دارند.

متخصصان مدیریت منابع انسانی دارای قدرت تصمیم گیری مستقیم یا تأثیر در مورد رفتار پرسنل نیستند، اما این مدیران مشاوره و راهنمایی می کنند. مسوولیتهای آنان شامل نظارت و رهبری، برنامه ریزی جبران خسارت منافع، روابط کارمندی، طراحی موقیعت و انتخاب پرسنل می باشد.

- ۱- مدیریت کوشش
 - ۲- برنامه حقوق
 - ۳- پیشرفت منابع انسانی
 - ۴- برنامه انگیزه
 - ۵- روحیه ایمنی
 - ۶- از قبل در مورد نیازهای کارمندان آینده آگاه شدن
 - ۷- اجرای مدیریت انسانی
 - ۸- ارتباط صنعتی
 - ۹- برنامه ریزی منابع انسانی
 - ۱۰- سیاست برابری
 - ۱۱- سیستم ارزیابی
 - ۱۲- گزینش پرسنل
 - ۱۳- موضوع تجزیه و تحلیل حقوق
 - ۱۴- وظیفه مربوط به استخدام
- با در نظر گرفتن این که تمام قسمتهای سازمان بهبود یابد، وظایف چند گانه hpmr کلی و تخصصی می باشند.
- این حرفه ای ها در نقش جدید خود به همه جنبه های سازمانی مدیریت و روابط کارمندی، و قوف دارند و در یک زمان جنبه های خاص مدیریت منابع انسانی را مورد خطاب قرار می دهند.

* دانشجوی دکتری

توسعه منابع انسانی	توسعه سازمانی
1- آموزش و کارآموز	1- تیم سازی
2- محرکها	2- سازمانی
3- توسعه کاری	3- انتقال
4- انگیزه	4- تغییر فرهنگ
مدیریت منابع انسانی	مهندسی محیطی
1- انتخاب	1- سیستمهای حمایتی ایفای الکترونیکی
2- شغل، هماهنگی شخص	2- طراحی شغل
3- نظارت	3- کمکهای شغلی
4- رهبری	4- مدرک سازی
	5- ارزیابی اسناد و مدارک