

فرهنگ، شالوده سازمان

از: جعفر می‌زاده

هرچه میزان مقاومت در برابر تغییر افزایش یابد، به همان میزان از احتمال موفقیت تغییر مورد نظر می‌کاهد (رابطه معکوس). ضمناً هرچه فشار وارده بر فرهنگ به سبب تغییر جدید زیاد باشد، به همان میزان، مقاومت در برابر تغییر بیشتر می‌شود (رابطه مستقیم) اما از احتمال موفقیت تغییر مورد نظر می‌کاهد (رابطه معکوس).

چنانچه گفتیم فرهنگ سازمان دربرگیرنده مفاهیم و مفروضاتی است که استراتژی‌ها را شکل می‌دهد، و زمانی ارزشها، رفتارها و نصادهای درون فرهنگ با استراتژی‌های سازمان همسو و هم‌جهت خواهد بود که جو و فضای حاکم بر فرهنگ یک سازمان، سالم و باورهای افراد، مظهر واقعی باورهای راهبردی (استراتژی‌ها) باشد. هرچه همسویی کمتر باشد، سازمان ناسالم‌تر و کارایی و اثربخشی آن کمتر است.

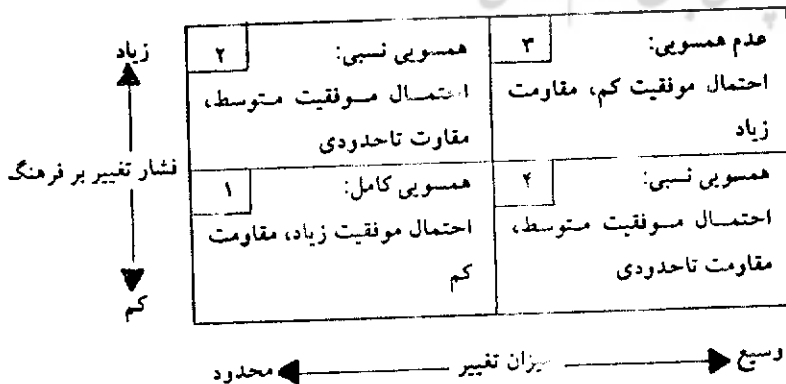
تحقیقات نشان می‌دهد که وجود استراتژی‌های منسجم، تنها عامل موفقیت سازمان نیستند و عوامل متعددی در این رابطه دخیل می‌باشند. در دنیای حاضر، نیاز به تغییرات استراتژیک به سرعت در حال فزونی می‌باشد و بهترین تدبیر جهت پذیرش این تغییرات، تبدیل استراتژی‌های ایستا به پویاست که این مهم تنها زمانی ممکن است که میان استراتژی‌های سازمان از یکسو و فرهنگ سازمان از سوی دیگر، سازگاری و نجانس بیشتری مشاهده گردد. همانطور که در شکل (۱) مشاهده می‌کنید هرچه فشار تغییر بر فرهنگ بیشتر باشد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر کمتر است. در مقابل، هرچه فشار وارده بر فرهنگ به سبب تغییر مورد نظر محدود باشد، احتمال موفقیت به علت مقاومت کمتر نیروی انسانی و مدیریت در برابر تغییر، بیشتر خواهد بود.

فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است، مفروضات بنیانی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزشها به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل داده، نقطه تمیز خوب و بد را مشخص می‌کند. فرهنگ هر سازمانی به عنوان عاملی اساسی در شکل بخشیدن بدان مطرح شده و تأثیر به‌سزایی در سایر عوامل مهم سازمانی از جمله «ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی، نیروی انسانی و سبک مدیریت و از همه مهمتر، بر استراتژی سازمان» دارد. از طرفی فرهنگ، باید‌ها و نبایدها را مشخص می‌کند و قالب رفتاری سازمان را شکل می‌دهد.

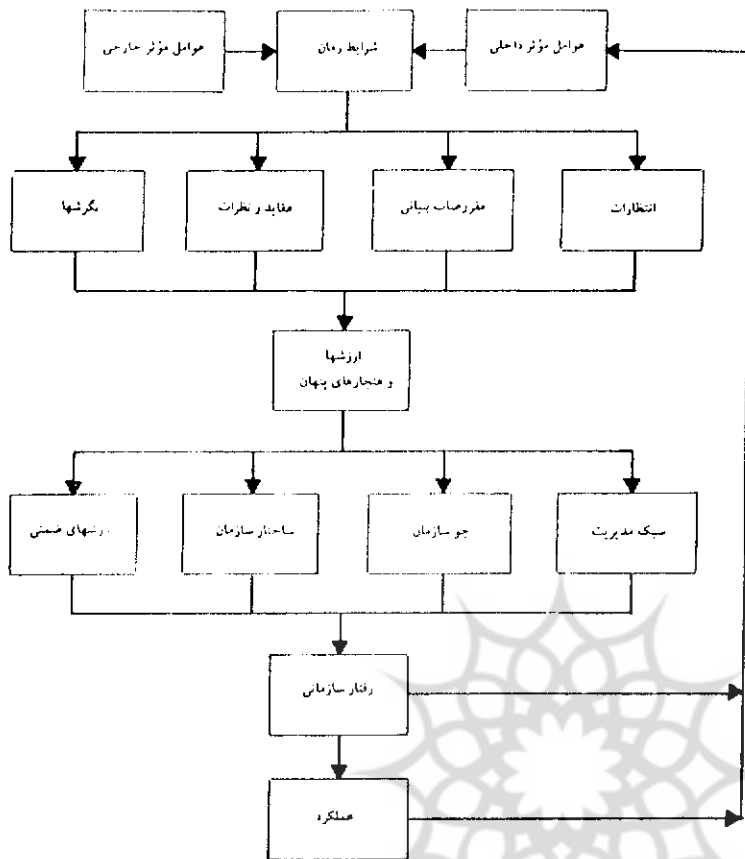
با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزشها و هنجارها، احساس مسئولیت و تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند، که این مهم با وجود مدیریت قوی به بهبود روحیه و انگیزش و در نهایت افزایش عملکرد سازمانی و کمال منجر می‌شود. در این صورت، فرهنگ را می‌توان یک دارایی و سرمایه محسوب نمود و چنانچه بین فرهنگ و اهداف و استراتژی‌های سازمان انطباقی حاصل نگردد، فرهنگ را بایستی یک بدهی محسوب نمود که موجبات کاهش عملکرد سازمانی را فراهم می‌کند.

فرهنگ و استراتژی سازمان

فرهنگ سازمان، ارزشهای غالبی است که توسط تمامی اعضای سازمان پذیرفته و حمایت می‌شود و عامل انسجام هم‌نویی درونی میان آنها می‌باشد و شامل رفتارها، نمادهای فیزیکی، هنجارها، باورها، ارزشها و اعتقادات بنیانی است. استراتژی سازمان، مجموعه‌ای است از برنامه‌های جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد با توجه به دو تعریف فوق درمی‌یابیم که فرهنگ به عنوان عاملی مهم و حیاتی در زمینه اتخاذ و اجرای استراتژی‌های نوین سازمان دخیل بوده و ارزشمندی یا بی‌ارزشی آن را تعیین می‌کند، در مقابل در صورت همسویی فرهنگ با استراتژی سازمان از قدرت و قوام بالاتری برخوردار خواهد بود.



شکل (۱) - تأثیر فرهنگ بر تغییر و مقاومت در برابر آن



● با وجود یک فرهنگ قوی و منسجم، افراد ضمن کسب آگاهی بیشتر پیرامون اهداف و استراتژی‌های سازمان، نسبت به ارزش‌ها و هنجارها، احساس مسئولیت و تعهد و از کار احساس رضایت می‌کنند.

● در دنیای حاضر، نیاز به تغییرات استراتژیک به سرعت در حال فزونی می‌باشد و بهترین تدبیر جهت پذیرش این تغییرات، تبدیل استراتژی‌های ایستا به پویاست.

● هرچه فشار تغییر بر فرهنگ بیشتر باشد، به همان میزان احتمال موفقیت تغییر کمتر است.

فرهنگ و ساختار سازمان

نوع فرهنگ و ماهیت ارزشها، هنجارها و مفروضات بنیانی تشکیل‌دهنده آن، بر ساختار سازمانی تأثیر داشته، تثبیت یا تغییر آن را رقم می‌زند. تأکید بیش از حد بر ساختار پیچیده سیستم‌های سازمانی و سازمان‌دهی رسمی شرکتها در دهه‌های گذشته بیانگر این واقعیت بود که روشهای ثابت، پاسخگوی زمان تغییر و تحول نیست. مدل فرهنگ سازمان، پذیرای مدل‌های مکانیکی نیست و مدل‌های دینامیک و پویا را تشویق می‌کند.

اگر فرهنگ سازمان، فرهنگی خودکفا باشد که در آن به استقلال و رشد توجه شود، پذیرش ساختار مینمی بر محصول برای آن مطلوب‌تر است، چراکه تخصیص مسئولیت‌ها به افراد در آن آسان‌تر خواهد بود.

فرهنگ و محیط سازمان

محیط سازمانی شامل کلیه شرایط و سازمانهایی می‌شوند که دربرگیرنده سازمان بوده و با آن از لحاظ اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیک و اقلیمی در ارتباط می‌باشد و در نهایت برای آن محدودیت‌ها، تهدیدها، نیازها و فرصت‌های خاصی را ایجاد می‌کند.

نوع فرهنگ سازمانی و ماهیت آن ممکن است تحت شرایطی و در زمان خاصی مناسب

باشد، همچنان که زمان و شرایط تغییر می‌کند، هنجارهای رفتاری ایجاد شده در قالب ارزشها باید متناسب با شرایط محیطی تغییر کند. فرهنگ قوی و منسجم باید با شرایط محیط داخلی و خارجی سازمان سازگاری داشته باشد چرا که عدم سازگاری مناسب میان آنها، منجر به کاهش عملکرد می‌شود.

فرهنگ و تکنولوژی سازمان

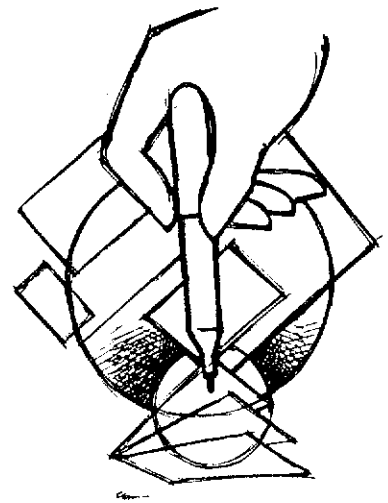
تکنولوژی سازمانی به‌عنوان روش و تکنیکی که در انجام امور سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد شامل «نرم‌افزار، سخت‌افزار و مغزافزار» می‌باشد. محققان معتقدند جهت تبیین رابطه بین فرهنگ و عملکرد، نقش عمده واسطه را متغیر تکنولوژی ایفا می‌کند. بدین ترتیب که هرچه فرهنگ با تکنولوژی سازمان همخوانی و تناسب بیشتری داشته باشد، عملکرد بهتر است. مثلاً اگر فرهنگ یک سازمان مشوق روابط غیررسمی، خلاقیت و نوآوری، ریسک‌پذیری و حمایت از تعارض باشد عملکردش زمانی بالاتر خواهد رفت

فرهنگ و مدیریت

فرهنگ از دو جنبه بر مدیریت مؤثر است: (الف) - از جنبه وظیفه. (ب) - از جنبه سبک و رفتار. فرهنگ هر سازمانی دقیقاً با وظایف و سبک مدیریت آن در ارتباط می‌باشد. عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در انتخاب سبک و رفتار مناسب از جانب مدیریت و نحوه انجام وظایف ایفا می‌کند. یک فرهنگ قوی و منسجم تأثیر به‌سزایی در نوع و نحوه تصمیم‌گیری مدیریت، در تمامی زمینه‌ها دارد.

انطباق فرهنگی

فرهنگ سازمانی به‌عنوان الگویی رفتاری که توسط اعضا سازمان ایجاد و به تمامی تازه‌واردان آموخته می‌شود، با دو مسئله مهم مواجه است: (الف) - انطباق داخلی. (ب) - انطباق خارجی. فرهنگ سازمانی پوشاندن قالبی از ارزشها،



فرهنگ سازمان، رفتار سازمان و رفتار افراد آن را شکل داده و در سازمانهای ارگانیکی حتی می‌تواند جایگزین ضوابط رسمی سازمان شود. در رابطه با تأثیر فرهنگ بر عملکرد، برای اینکه سازمانها از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار شوند، باید متناسب با مأموریت، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر، از فرهنگ سازمانی مقتضی بهره‌مند گردند.

پیوند میان فرهنگ و عملکرد، با وجود تعداد تحقیقاتی که انجام پذیرفته چندان روشن نیست، اما به‌هرحال وجود دو عامل تکنولوژی سازمان و محیط سازمانی این رابطه را تعدیل می‌کند. به‌عبارتی وقتی فرهنگ سازمان متناسب با تکنولوژی آن و منطبق با محیط سازمانی باشد منجر به کسب عملکرد بالاتر خواهد شد.

بهبود عملکرد از طریق اصلاح فرهنگی سازمانی

همواره فرهنگ سازمانی عامل افزایش عملکرد و اثربخشی نیست. امکان دارد دلیل این امر، عدم همسویی فرهنگ با استراتژی سازمان باشد و یا ضعف فرهنگ غالب، اثر منفی بر رفتار سازمانی گذاشته و منجر به افزایش عملکرد و مطلوبیت نشود. در این شرایط جهت پیشگیری از رکود سازمان، مدیریت محاذ می‌گردد تا اصلاحاتی را در سطح فرهنگ موجود اعمال کند. روشهای اعمال تغییر در فرهنگ سازمانی به دو دسته اصلی تقسیم می‌شود:

(۱) تغییر درونی: در این روش، تأکید بر افزایش دانش، بینش و مهارت افراد است و سعی می‌شود تا با تغییر هنجارها، باورها و الگوهای آنها، تغییری اساسی در فرهنگ سازمان بوجود آید. از رویه‌های کاربردی آن می‌توان به انواع آموزشها و شیوه‌های بهبودی منابع انسانی و پرورش مدیران اشاره کرد.

(۲) تغییر بیرونی: در این دسته روشها، تأکید بر ایجاد محیط، جو و شرایط مناسب کاری بوده و سعی می‌گردد تا با تغییر ساختار سازمانی، تکنولوژی، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، روشها و رویه عملها، تغییری بنیانی در فرهنگ سازمان به‌دست آید. از رویه‌های کاربردی آن می‌توان به فنون تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها فنون بهسازی و نوسازی سازمان (OD) و تشکیلات و روشها اشاره کرد.

هنجارها، نمادها و الگوهاست بر تن سازمان و به‌عنوان پخش پنهان سازمان در تمامی فضا و محیط آن وجود دارد، اما قابل رؤیت نیست. هر فرهنگی نیازمند آن است که پس از پذیرفته‌شدن توسط تمامی یا حداقل اکثریت اعضاء، به‌عنوان فرهنگ غالب مطرح شده، خود را با پاره‌فرهنگهای موجود انطباق دهد و در هلد بعد، مدیریت بایستی قادر باشد تا میان فرهنگ سازمان تحت امر خود با فرهنگ سایر سازمانهای آن جامعه منطبق شود. در صورت عدم انطباق داخلی یا خارجی، سازمان با مشکل مواجه شده و در مسیر نیل به اهداف از پیش تعیین‌شده با ناکامی و عدم موفقیت روبرو خواهد شد و در مقابل هرچه مدیریت سازمان قادر به برقراری انطباق داخلی و خارجی باشد نه تنها موفقیت بلکه رشد و توسعه سازمان را نیز برای مدتی تضمین کرده است.

فرهنگ و رفتار سازمانی

قدرت یک فرهنگ با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار سازمانی تعیین می‌گردد. فرهنگ قوی با داشتن تعداد زیادی پیرو آن هم، برخورداری از سطح تعهدی بالا قادر است ارزشها، باورها و اعتقادات بنیانی را، هم در سطح و هم در عمق گسترش داده، معیار تعیین رفتار سازمانی مطلوب را ارائه کند. ارزشها و هنجارهای پنهان فرهنگی تأثیر به‌سزایی در تعیین سبک مدیریت، جو سازمان و ارزشهای ضمنی دارد و بر رفتار سازمانی و در نهایت بر عملکرد اثر می‌گذارد.

منابع:

- ۱ - میرزاباسی، ناصر «مدیریت فرهنگ سازمان» فصلنامه اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۶ و ۱۷، بهار و تابستان ۱۳۷۲، صفحات ۳۳ الی ۵۰.
- ۲ - جعفر میزاده، جعفر «مدیریت فرهنگ سازمانی» فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۷۳، صفحات ۷۶ الی ۸۹.
- ۳ - زارعی‌متین، حسن «فرهنگ و عملکرد سازمان» فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۳، زمستان ۱۳۷۲، صفحات ۵۱ الی ۵۷.

- 1 - STEPHEN P. ROBBINS «ORGANIZATION THEORY» 3TH ED(1990) PP. 440-444
- 2 - STEPHEN P. ROBBINS «ORGANIZATION BEHAVIOR» (1991), 3TH ED.
- 3 - DAVID A. DECENZO & STEPHEN P. ROBBINS «HUMAN RESOURCE MANAGEMENT» 3TH ED(1990) PP. 214-217
- 4 - EDGAR H. SCHEIN «ORGANIZATIONAL CULTURE & LEADERSHIP» 3TH ED(1990)PP.30-42
- 5 - BERNARD AROGYASWAMY & CHARLES M. BYLES «ORGANIZATIONAL CULTURE» JOURNAL OF MANAGEMENT VOL.3 (1987) PP.647-659
- 6 - W. JACK DUNCAN «ORGANIZATIONAL CULTURE» ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE REVIEW VOL.3 (1989) PP.229-236
- 7 - FRED LUTHANS «ORGANIZATIONAL BEHAVIOR» 6TH, ED(1992) PP.567-574
- 8 - MICHAEL ARMSTRONG «PERSONNEL MANAGEMENT PRACTICE» 4TH. ED(1993)PP. 198-204

* جعفر میزاده دارای درجه فوق‌لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران است و عضویت هیأت علمی وزارت فرهنگ و آموزش عالی را به‌عهده دارد. از نامبرده که به تدریس در دانشگاه مشغول است، تاکنون مقالات متعددی در نشریات علمی پژوهشی به چاپ رسیده است.

بایت

تولید کننده و وارد کننده سخت افزارهای کامپیوتری و لوازم جانبی

طراحی، اجرا و راه اندازی سیستم های یکپارچه آنفورماتیکی

حسابداری ۱۶ بیتی و ۳۲ بیتی

اولین نرم افزار ۳۲ بیتی تحت Dos حسابداری در ایران امنیت کامل اطلاعات و کنترل مجوز هر کاربر تهیه گزارشات مختلف مدیریتی (MIS) امکان تعریف کمینک منطبق با نیاز کاربران تهیه اسناد اختتامیه و افتتاحیه و سود و زیان نگهداری موجودی تعدادی توانایی کار در محیط شبکه نگهداری همزمان موجودی ریالی و اوری

حسابداری انبار

پشتیبانی از روشهای (اسار) معین (ایمانکین) استاندارد (FIFO & LIFO) امنیت کامل اطلاعات و کنترل مجوز هر کاربر صدور انواع برکه ها و تست هرمان در موجودی انبارهای مختلف (۹۹ انبار) صدور برکه از طریق جلسه اصلاحیه تعدادی - ریالی تهیه انواع گزارشات از عملیات انبار و صدور برچسب های انبار عملیات انبارگردانی و گزارشات مربوطه

فروش

صدور پیش فاکتور و فاکتور امنیت کامل اطلاعات و کنترل مجوز هر کاربر دریافت و پرداخت مشتری، وصول چک و صورت وضعیت مشتری دسته بندی کالا و مشتری انواع گزارشات و اماره ها بر حسب کالا، مشتری، مبلغ و تاریخ

بازرگان

بازرگان برای بارزگانان، تعار و فروشگاهها مشاهده لحظه ای موجودی نقد و بانک کنترل هزینه ها و برداشت ها کنترل بهکاران و بستکاران و تهیه صورت مغایرت بانکی تهیه گزارشات متنوع

حضور و غیاب

تعریف پوستل با تمام مشخصات مورد نیاز به تعداد نامحدود ارتباط با دستگاههای کارت رنی از طریق کلید یا بوموم و قابلیت کار در محیط ای دیگر تعریف شیفت های مختلف و تعریف گروه های مختلف کاری امکان تعریف انواع مرخصی و مانع تنظیم هو تک از اجزا سیستم نه دانه کاربر با توجه به شلوغ دسترسی (بارامتریک بودن سیستم) وجود ابزاری قوی گزارشکار که علاوه بر گزارشهای استاندارد توانایی ایجاد و تغییر در هر نوع گزارش دیگر را بر عسر می سازد و بسیاری از ویژگیهای عبقه دیگر

عضو شورای آنفورماتیک

عضو شورای تولید کنندگان کامپیوتر

عضو شرکت تحقیقاتی صنایع آنفورماتیک

بایت

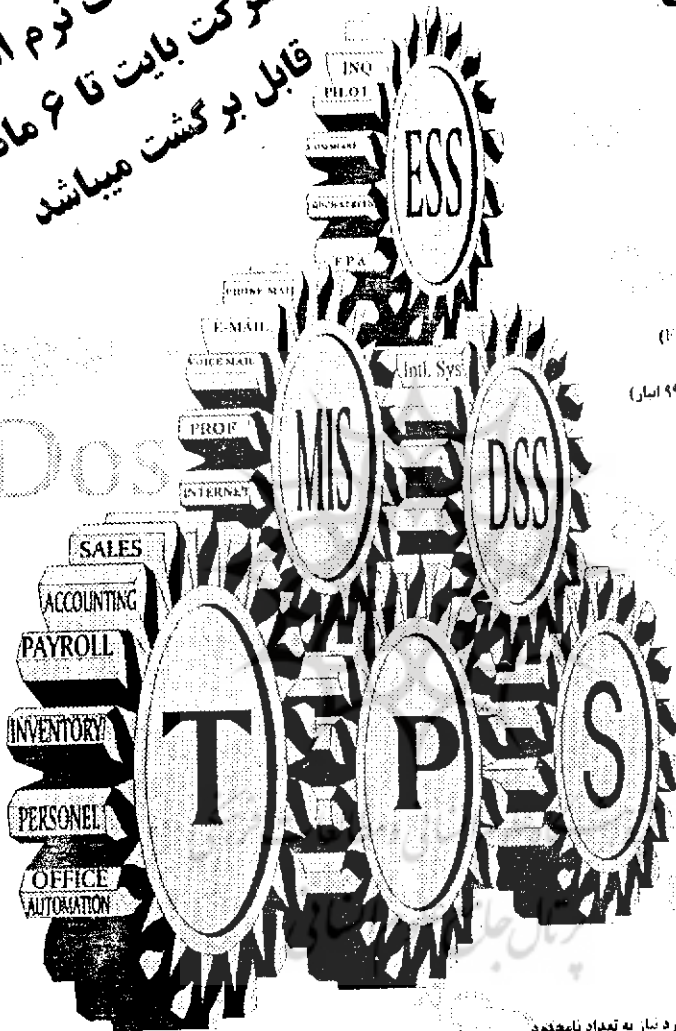
خیابان سپهبد قرنی، کوچه ابنوس، پلاک ۸، ساختمان بایت

کد پستی: ۱۵۸۳۷، تلفن: ۸-۸۸۲۵۵۳۳ فاکس: ۸۳۹۳۰۰

بایت

همیشه بهترین را انتخاب کنید

کلید محصولات نرم افزاری شرکت بایت تا ۶ ماه قابل برگشت میباشد





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی