

مدیریت فرهنگ سازمانی

نوشته: جعفر ممی زاده

مقدمه:

توجه به فرهنگ در سطح سازمان و جامعه ملی و حتی بین‌المللی موضوع غریبی نیست، اما ارزش و اهمیت آن چند دهه‌ای است که بیشتر آشکار شده و اندیشه‌مدان بسیاری به تحقیق و پژوهش در زمینه فرهنگها پرداخته‌اند. در محدوده علم مدیریت و سازمان نیز متفکران بسیاری در پی یافتن تعریفی جامع برای آن و نیز تبیین ارتباط آن با ساختار سازمانی، رفتار سازمانی و در نتیجه کارایی و اثربخشی می‌باشند.

مدیریت سازمانها پس از جنگ جهانی دوم، مصزانه خویش را ملزم به شناخت فرهنگ سازمان خود و در پی آن سایر سازمانها و ملل ساختند و امروزه شاهد آن هستیم که در مدارس و دانشکده‌های مدیریت در سرتاسر دنیا و به خصوص آنهایی که به نوعی وابسته به شرکتهای عظیم و بوروکراسیهای گسترده می‌باشند، شاخه‌هایی از علم مدیریت تحت عنوان مدیریت فرهنگ، فرهنگ سازمانی، فرهنگ‌شناسی مدیریت علوم ارتباطات و فرهنگ و ... تأسیس کرده و به تحقیقات وسیعی در این زمینه پرداخته‌اند.

به دلیل ارتباط بسیار نزدیک میان فرهنگ سازمانی با استراتژی سازمان و نقش حیاتی این ارتباط برای حال و آینده سازمانها، مدیران به عنوان تحلیل‌گروان و برنامه‌ریزان استراتژیک باید همواره به مدیریت فرهنگ سازمانی که شامل (۱) تعیین ارزشها و هنجارهای غالب (۲) طراحی ماتریس سازگاری فرهنگ - استراتژی (۳) تقویت ارزشهای سازگار با استراتژیها و تثبیت فرهنگ سازمانی و (۴) تغییر ارزشهای ناسازگار با استراتژیها و ایجاد تحوّل در سطح فرهنگ سازمانی توجه داشته باشند و آن را در سطح کل سازمان اجرا کنند. در ضمن به عنوان

مدیران استراتژیک باید استراتژیهای سازمان را تعیین، استراتژیهای سازگار با فرهنگ سازمان را اجرا و استراتژیهای ناسازگار را اصلاح یا تفسیر دهند و همواره در پی برقراری تناسب میان فرهنگ و استراتژی باشند.

تعریف فرهنگ:

تعریف مستعد و در عین حال عمومی از فرهنگ ارائه کرده که در این جامه به تعدادی از آنها اشاره می‌کند.

فرهنگ شیوه عمومی گروه یا گروهی از مردم است که عناصر آن عبارت است از عادات، سنن، اعتقادات، باورها و ارزشهایی که نظریات مشترک آنها را به یکدیگر پیوند می‌زند و بین آنها وحدت اجتماعی خاصی به وجود می‌آورد.

فرهنگ عبارت است از مجموعهٔ سیستمی از علوم، هنرها، افکار، اعتقادات، آداب و سنن و قوانین و مقرراتی که بر جامعه حاکم است و مورد پذیرش اعضای آن می‌باشد.^(۱)

فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از توسعه‌های ارزشمند جامعه که اعضا در ایجاد و توسعه آنها شمیم می‌باشند.^(۲)

فرهنگی را می‌توان در سطوح پایین طبقه‌بندی اجزای جامعه به اشکال مشخصه‌های شخصیتی، مشخصه‌های گروه‌آسانی و مشخصه‌های سازمان اجتماعی مشاهده کرد.^(۳)

فرهنگ در یک فرد یعنی شخصیت اجتماعی او، حتی برخی اعتقاد بر این دارند که می‌توان با سنجش شخصیت افراد - از طریق آزمونهای شخصیت - به سطح فرهنگی آنها پی برد و از این طریق فرهنگ جامعه آنها را نیز شناخت.

تعریف سازمان:

سازمان مجموعه‌ای است متشکل از منابع (انسانی، مادی و مالی) که به طور هماهنگ جهت نیل به هدف یا اهدافی مشخص فعالیت می‌کند.

با یک نگرش سیستمی، سازمان به عنوان سیستم بازی تلقی می‌گردد که با محیط پیرامون در تعامل است و بر آن اثر می‌گذارد و گاهی اثر نیز می‌پذیرد. این تعامل باعث گردیده تا بسیاری از اندیشه‌مندان علم مدیریت، آن را جزئی از محیط اجتماعی بدانند و چنانکه:

فرهنگ می‌تواند توافق میان اعضای جامعه دربارهٔ ویژگیهای مشترکی که بر فرد، گروه و سازمان و تعامل آنها در یک محیط باز تأثیر می‌گذارد، بیان گردد. مشخصه‌های

هر سازمان باید نیازهای عناصر تشکیل دهندهٔ محیطی خویش را که متکی به حمایت آنهاست برآورده سازد. البته این عناصر تشکیل دهنده در هر سازمانی متفاوتند. بنابراین محیط، نوع و نحوه اتخاذ و اجرای استراتژیها، خط مشیها، قوانین و روشها را در سازمان تعریف می‌کند و لذا به طور غیرمستقیم نیروی مهم و مؤثری است در شکل دادن به فرهنگ سازمان.^(۴)

فرهنگ سازمانی:

سازمانها، درست مثل افراد دارای

شخصیت‌های می‌باشند که این قالب شخصیتی سازمان را فرهنگ آن سازمان گویند. در رابطه با فرهنگ سازمانی نیز همچون مفهوم فرهنگ تعاریف متعددی ارائه گردیده که در حد نیاز مقاله به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

- فرهنگ سازمانی عبارت است از ارزشهای غالبی که توسط اکثریت قریب با اتفاق اعضای سازمان پذیرفته و حمایت می‌گردد^(۶۲). و شامل انسجام اعضا و هم‌نوایی درونی میان آنها می‌باشد.

- فرهنگ سازمانی فلسفه‌ای است که خط مشی سازمان را در جهت خواست کارکنان و مشتریان (ارباب رجوع) هدایت و راهنمایی می‌نماید^(۶۳).

- فرهنگ سازمانی همانا مفروضات و اعتقادات بنیانی است که تمامی اعضا در آن سهم می‌باشند^(۶۴).

- فرهنگ سازمانی سیستمی است متشکل از ارزشها (چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست) و عقاید (چطور افراد عمل می‌کند و چطور عمل نمی‌کند) که در تعامل متقابل با نیروی انسانی، ساختار سازمانی و سیستم کنترل پیوسته و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد^(۶۵).

- فرهنگ سازمانی شامل یک سلسله

قواعد منظم و دستورالعمل‌های کلی

است که قالب رفتاری اعضای سازمان را می‌سازد. پذیرش آن نیز می‌تواند فواید چندی داشته باشد بطور نمونه:

(الف) یک احساس شناخت واقعی را به اعضای سازمان می‌بخشد (هویت سازمانی)

(ب) تعهد کسب اهداف فزاینده را تسهیل می‌کند. (تعهد گروهی)

(ج) استحکام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌نماید. (ثبات نظام اجتماعی)

(د) شناخت اعضا و افزایش رفتار آنها را شکل می‌دهد. (شکل دادن به رفتار)

تعریف اخیر بیانگر این واقعیت است که اجرای فرهنگ و پذیرش قاطع آن توسط سازمان از وظایف مهم آن بشمار می‌رود و ضامن بقای آن نیز می‌باشد.

هر سازمانی الگوهای اقتصادی، افسانه‌ها، داستانها، آداب و رسوم دارد که خود متأثر از جامعه آن است و در هر زمانی آن را احاطه کرده و وجود آنها باعث می‌گردد تا اعضا شناختی مشترک پیدا کنند و نوعی یکرنگی و همسویی در بین آنها مشاهده گردد. اینجاست که اعضا با شناخت فرهنگ سازمانی خویش قادر خواهند بود که پاسخ دو پرسش ذیل را به راحتی بیابند و به خوبی ارائه دهند.

۱- سازمان دارای چه ماهیتی است و اهدافی که دنبال می‌کند چیست؟

۲- رفتار و عمل اعضای سازمان باید چگونه باشد؟^(۶۶)

تا اینجا گفتیم که هر سازمانی دارای فرهنگی است که این فرهنگ قالب شخصیتی و هویتی آن را می‌سازد. به زعم یکی از اندیشمندان مدیریت «ادگار شاین» هر فرهنگ سازمانی دارای سه سطح به شرح ذیل می‌باشد:

سطح اول، که سطح فوقانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل رفتارها، علائم و نمادهای قریب‌بینی است.

سطح دوم، که سطح میانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل هنجارها، باورها، ارزشها و نگرشهاست. سطح سوم، که سطح تحتانی فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهد، شامل مفروضات و اعتقادات بنیانی و اساسی است^(۶۷) و هر فرهنگ سازمانی از دید محققین و صاحب‌نظران مدیریت دارای صفات و ویژگیهای منحصر به فردی می‌باشد که از آن جمله می‌توان به خصوصیات ذیل که مورد اتفاق اکثریت آنها می‌باشد، اشاره کرد.

هر یک از صفات و ویژگیهای پدید شده در بالا، بر روی پیوستاری قرار می‌گیرد که دارای حداقل و حداکثر می‌باشند. که می‌توان پس از ارزیابی

سازمانها بر اساس این صفات، تصویری از فرهنگ سازمانی آنها را تهیه نمودند و نتیجه آن بود که فرهنگ سازمانی اصطلاحی توضیحی است. سازمانی می توانیم سازمانها را از نظر فرهنگی از یکدیگر متمایز کنیم. هر سازمانی با داشتن فرهنگ خاص خودش را از دیگران متمایز می کند. فرهنگ سازمانی شامل

قوانین و آیین نامه های ناتوشته، زبان خصمی که برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می کند. معیارهای مشترک مربوط به تخصص جنبه های خطیر کاری که باید صورت پذیرد. معیارهای بی روی قب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی که مورد توجه ارتباط اعضا با محیط جامعه زیروستانه، بالادستان و

سایر افراد و دیگر اصول و مبانی که به اعضا می گویند. همه رفتارهای در درون سازمان و حتی خارج از آن به عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست؟ می باشد.

جدول شماره (۱) - ویژگیهای فرهنگ سازمانی (منبع: استین بی رایترز مدیریت، ۱۹۹۱)

ویژگی	مشخصه آن
آزادی و استقلال فردی	درجه مستویت پذیری، آزادی عمل و استقلال کاری که اعضا از آن برخوردارند.
حداکثر شمول	میزان کمک و پشتیبانی مدیران از زیردستان و تشویق آنها در انجام دادن امور.
حساسی و انجام	میزان همبستگی اعضا با یکدیگر جهت انجام دادن فعالیتهای منتهی به هدف.
مختار کنترل	تعداد قوانین و آیین نامه ها و میزان نظارت سرپرستان بر رفتار زیردستان.
وضوح اهداف	میزان وضوح و روشنی مأموریتها، اهداف و استراتژیهای سازمان.
سیستم پاداش	میزان بستگی پاداش (تسلیه حقوق، مزایا، جایزه و ...) به عملکرد کارکنان.
نوآوری و خلاقیت	میزان تشویق کارکنان به تلاش، نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی در سازمان.
شناخت سیستمی	میزان شناخت اعضا پیرامون سازمان به عنوان یک کل واحد و منسجم
الگوهای ارتباطی	درجه انحصار ارتباطات سازمان به سلسله مراتب رسمی فرماندهی و اختیار
خطر پذیری	میزان تشویق و تحریک کارکنان به پذیرش خطرات (در ریسک پذیری) در امور.
تعارض پذیری	میزان تشویق و ترقیب کارکنان به بهره گیری از تعارضات مثبت و حل تعارضات منفی.
پذیرش ارزشها و هنجارها	درجه پذیرش ارزشها، باورها و هنجارهای قالب از سوی اعضا و ترویج آنها.

فرهنگ و پاره فرهنگهای سازمانی:

فرهنگ سازمانها هر یک دارای یک فرهنگ سازمانی غالب و مسلط و چندین پاره فرهنگ می باشند. فرهنگ غالب که در اکثریت قرار دارد فرهنگ است که توسط اکثریت قریب به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته شده و شامل یک

سلسله هنجارها، ارزشها، باورها و نگرشهای ویژه ای است که نقطه تمایز آن از سایر فرهنگها بوده و مشخصه

فرهنگی، نامیده می‌شود.

پساره فرهنگها که در اقلیت بسر می‌برند توسط تعداد محدودی از اعضا مورد پذیرش و حمایت قرار می‌گیرند. اعضای سازمان می‌توانند به عضویت چندین پساره فرهنگ درآیند اما نمی‌توانند بیش از یک فرهنگ غالب را بپذیرند^(۴۴). در بدو تأسیس سازمانها بویژه سازمانهای عظیم مشاهده می‌گردد که فرهنگهای متفاوت در ستیزند تا عنوان فرهنگ سازمانی غالب و مسلط را به خود اختصاص دهند و پس از چندی مشخص می‌گردد که فرهنگی برتری را کسب نموده و عنوان فرهنگ غالب را به خود اختصاص داده که بیش از سایر فرهنگها مورد تأیید و تاجید اکثریت اعضای سازمان قرار گرفته است.

البته تعارض بین پاره فرهنگها برای

فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف:

همان طور که گفتیم هر سازمانی دارای فرهنگی است، اما برشی از آنها قویتر از سایر فرهنگها می‌باشند. در سازمانهایی که دارای فرهنگ سازمانی قوی هستند؛ ارزشها، باورها و هنجارهای غالب شدیداً حفاظت و به طور روشن و واضح تبیین می‌شوند و لزومی تعداد کثیری مورد حمایت قرار می‌گیرند و گسترش می‌یابند. ضمناً

نصاحب عنوان فرهنگ غالب همواره وجود داشته اما اغلب هنگام شروع به فعالیت سازمانها در بدو تأسیس و یا آغاز فعالیت مجدد آنها پس از دگرگونی و بهسازی دوباره حساس‌تر بوده و گاهی مشکلاتی را در برابر وحدت کامل سازمانی و همگونی درونی آن آفریده است. مشاهده می‌گردد که پس از اخذ عنوان فرهنگ غالب از سوی فرهنگی خاص نیز تعارض به پایان نمی‌رسد چرا که در این مرحله فرهنگ غالب سعی دارد تا سایر فرهنگها را به اسارت درآورد و مطیع فرامین خود سازد. در مقابل، فرهنگهای کوچکتر عکس‌العملهای (واکنشهای) متفاوتی از خود بروز می‌دهند که آنها را تحت عنوان چهار استراتژی به شرح ذیل می‌خوانند:

استراتژی نوع اول: فرهنگ کوچکتر

بیچون و چرا تسلیم فرهنگ غالب می‌گردد.

استراتژی نوع دوم: فرهنگ کوچکتر به ظاهر تسلیم شده اما در باطن سعی دارد اصالت خویش را حفظ کند.

استراتژی نوع سوم: فرهنگ کوچکتر استراتژی نه جنگ و نه سازش را برمی‌گزیند و جهت حفاظت از خویش سده‌فاصلی محکم می‌سازد و خود را در آن محصور می‌کند.

استراتژی نوع چهارم: فرهنگ کوچکتر با تمام قوا به مقابله و مبارزه با فرهنگ غالب برمی‌خیزد.

مدیریت سازمان با شناخت استراتژیهای چهارگانه فوق همواره باید مناسب‌ترین تدبیر را برگزیند، از قدرت پاره فرهنگهای غلط بکاهد و با همسر نمودن پاره فرهنگهای درست با فرهنگ غالب انسجام فرهنگی را حفظ کند.

فرهنگ سازمانی قوی قهار است به میزان قابل توجهی بر رفتار کارکنان اثر بگذارد و استحکام رفتاری آنان را افزایش دهد. در مقابل، فرهنگ سازمانی ضعیف دارای ویژگیهای یاد شده نیست^(۴۵). فرهنگ سازمانی قوی بیانگر توافق اکثریت اعضای سازمان در اصمیت ارزشها و باورهای فرهنگی است. اگر رضایت و توافق همگانی در

این مورد وجود داشته باشد، آن فرهنگ قوی و مقتدر است و اگر توافق اندک و محدود باشد، فرهنگ ضعیف است^(۴۶).

البته عوامل متعدد درون سازمانی و بیرون سازمانی وجود دارد که بر فرهنگ سازمان تأثیر می‌گذارد و میزان قوت و ضعف آن را تعیین می‌کند، از آن جمله است: اندازه سازمان، گستردگی سازمان،

بررسی دارای تعداد اعضای متعدد بسیاری می‌باشند که میزان تعهد آنها ضعیف و کم است و برخی نیز تعداد اعضای متعدد اندکی دارند؛ اما همین تعداد اندک میزان تعهدشان قوی و زیاد است (کمیت بدون کیفیت) یا (کیفیت بدون کمیت)

۳- فرهنگ ضعیف: فرهنگهایی هستند که تعداد اعضای متعهدشان محدود و اندک است و میزان تعهد این تعداد اندک نیز ضعیف می‌باشد (نه کمیت و نه کیفیت)

بنابراین سازمانهایی که در آنها ارزشها و باورهای کلیدی به طور مشتاقانه و قوی حفظ و به طور گسترده پخش شده است، دارای تعداد اعضای متعدد فراوانی می‌باشند ضمناً هرچه شکل شماره (۱) - قدرت فرهنگهای سازمانی (مبع: هاروی و براون، روش تجربی در بهبود و بازسازی سازمان ۱۹۸۸)

بر اساس دو معیار بسیار مهم تعداد اعضای متعهد به ارزشها و سهم بودن در فرهنگ سازمان غالب و میزان تعهد اعضا به ارزشها و نتایجهای غالب سازمانی تعیین کرد. بدین ترتیب با توزیع میان سازمانها در کنار هم مانریسی چهار قسمتی هست می‌آید که بیانگر سه نوع فرهنگ سازمانی به شرح ذیل می‌باشد:

۱- فرهنگ قوی: فرهنگ سازمانی است که در آن تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب زیاد و میزان تعهد آنها نیز قوی می‌باشد (هم کمیت و هم کیفیت)

۲- فرهنگ میانه: این گونه فرهنگها حداقل دو فرهنگ قوی و ضعیف قرار می‌گیرند.

تعداد نیروی انسانی، میزان ثقل و اطلاعات پرسنل، نیاز سازمان در طول زمان و سوابق سازمان قبل از جمعیت عواملی که در رابطه با قدرت و قوت فرهنگ سازمانی دگرگنده می‌تواند به استناد اجتماعی کردن کارکنان در بعد استخدام اشاره کرد. چرا که با اجتماعی شدن کارکنان با به عبارتی فرهنگ پذیری آنها از طریق انتقال دانشاتاد استفاده از آید، آداب، رسوم و سنن اجتماعی و ... سازمان قادر خواهد بود تا پس از جذب نیروی کارآمد جدید فرهنگ غالب موجود را بر پیشانی او حک نماید.

همان طوری که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، می‌توان میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی مختلف را شکل شماره (۱) - قدرت فرهنگهای سازمانی (مبع: هاروی و براون، روش تجربی در بهبود و بازسازی سازمان ۱۹۸۸)

قوی (زیاد)
↑
میزان تعهد اعضا
به ارزشها و نتایجها
↓
ضعیف (کم)

فرهنگ قوی	فرهنگ میانه
۱	۲
۳	۴
فرهنگ میانه	فرهنگ ضعیف

فراوان (زیاد) - تعداد اعضای متعهد به ارزشها و نتایجها - محدود (کم)

ارزشهای کلیدی سازمان بیشتر مورد قبول واقع گردد و هرچه تعهد کارکنان به آن ارزشها بیشتر باشد، فرهنگ قویتر است. در نتیجه، درحالی که تمام سازمانها فرهنگ دارند؛ اما همه آنها به یک اندازه بر کارکنان تأثیر ندارند^(۱۱).

فرهنگ قوی رضایت و افزایش، نقل و انتقالات و ترک خدمتها و کاهش و همگرایی درونی را افزایش می دهد ضمناً با افزودن بر میزان ثبات و استحکام رفتاری کارکنان، جابگزینی

تأثیر فرهنگ سازمانی بر وظایف مدیریت:

فرهنگ هر سازمانی دقیقاً با وظایف و نحوه عملکرد مدیریت آن در ارتباط می باشد به این دلیل که با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت بیان می کند که مدیر چه کاری را می تواند انجام دهد و چه کاری را نمی تواند؟ به عبارتی فرهنگ در سازمان نقش یک فیلتر را برای مدیریت ایفا می کند که هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گرفته و از آن فیلتر عبور کرده باشد در غیر این صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اکثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت^(۱۲).

این محدودیت یا به عبارتی فیلتر که به طور خودکار نیز عمل می کند به

برای رسمی سازی سازمان نیز می باشد. حتی قادر است نافذتر و مقبولتر از سیستم کنترل رسمی عمل نماید چراکه فرهنگ روح انسان را نیز همچون جسم او کنترل می کند^(۱۳).

فرهنگ قوی افراد سازمان را قادر می سازد تا درباره آنچه انجام می دهند، احساس بهتری داشته باشند و امور را به نحو احسن انجام دهند. در نتیجه وجود فرهنگ سازمانی قوی عامل مثبتی در جهت عملکرد بهتر و اثربخشی بیشتر

ندرت صریح و روشن می باشد و غالباً نیز مکتوب نیست. حتی ممکن است به طور واضح و شمرده در کلام شنیده نشود؛ اما یک اصل، ثابت است و آن اینکه فرهنگ سازمانی با تمامی این خصوصیات وجود دارد و همه مدیران و کارکنان باید آن را بشناسند و بسازند. چراکه حافظان همین فرهنگ برای نسل آینده خواهند بود.

تصمیمات مدیران در حلاله رخ نمی دهد و متأثر از عواملی است که یکی از این عوامل که شاید به جرأت بتوان گفت مهمترین آنها نیز می باشد، شامل فرهنگ سازمانی است. و از آنجایی که وظیفه تصمیم گیری در تمامی وظایف مدیریت (برنامه ریزی،

می باشد^(۱۴).

پیوند میان فرهنگ و عملکرد، با وجودی که تعدادی از تحقیقات میان این دو ارتباط قایلند چندان روشن نیست. اما به هر حال تکنولوژی سازمان و محیط سازمانی این رابطه را تعدیل می کند. به عبارتی وقتی فرهنگ سازمان متناسب با تکنولوژی آن و منطبق با محیط سازمانی باشد، منجر به عملکرد بالاتر خواهد شد^(۱۵).

سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، هدایت و کنترل) جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده ای را در نحوه عملکرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می نماید. یک فرهنگ سازمانی بویژه فرهنگ قوی و مقتدر تأثیر بسزایی در موفق تصمیم گیری مدیریت در تمامی زمینه ها دارد همان طور که در جدول شماره (۲) مشاهده می شود فرهنگ سازمانی بر ۴ وظیفه اصلی مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل تأثیر مس گزارد و عوامل تعیین کننده ای می باشد^(۱۶).

جدول شماره (7) - تأثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت (سج، اسبلی بی، رابیز، مدیریت، ۱۹۹۹)

وظیفه	نوع و نحوه تأثیر فرهنگ سازمانی بر آن
برنامه‌ریزی	تعین اهداف، استراتژیها و خط مشیهای روشن سازمان.
planning	بازار و معضای بلندمدت و کوتاه مدت و تصمیم‌گیری پیرامون آنها.
سازماندهی	ساختار خطی یا غیرخطی در طراحی برنامه‌ها و نحوه اجرای آنها.
organizing	میزان تفویض یا عدم تفویض اختیار به مدیران و زیرمداران.
رهبری	میزان توجهی عمل کارکنان در طراحی مشاغل فردی و گروهی.
leading	نوع و نحوه پشتیبانی از خط مشیها و قوانین و نوع اعمال آنها.
کنترل	نوع روش‌های تحلیلی جهت بازنگری در آوردن کارکنان و نحوه اجراء.
controlling	نوع سبک رهبری مورد استفاده در سازمان و نحوه اعمال آن.
	نوع کنترل (مستقیم یا غیرمستقیم) مدیران بر اعمال کارکنان.
	میزان تأکید بر خود انضباطی در خودکنترلی کارکنان و مدیران.
	سبک کارمندی جهت ارتقای عملکرد کارکنان و مدیران و نوع معیارها.

فرهنگ سازمانی و استراتژی:

استراتژی با راهبرد مجموعه‌ای است از برنامه‌های جامع و کاملی که برحسب آن نبل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد.

استراتژی شامل تمامی برنامه‌های جامعی می‌شود که سازمان با توجه به منابع و امکانات، نیازها، محدودیتها، تهدیدات و فرصتهای موجود در سطح محیطی که در آن به فعالیت می‌پردازد، تهیه، تنظیم نموده و به مرحله اجرا می‌گذارد. همان طور که در ابتدای مقاله نیز عنوان شد، فرهنگ شامل مجموعه‌ای از ارزشها، هنجارها و

سازماندهیهای سازمان و عوامل تعیین‌کننده بقا و تداوم حیات آن می‌باشد. در مقابل استراتژی نیز در صورت داشتن همسویی با فرهنگ سازمان عوامل تقویت و تقویم آن می‌باشد.^(۱۱)

فرصتی که استراتژی سازمان فرمان به اعمال تغییری هرچند جزئی در سطح سازمان می‌دهد تأیید فرهنگ سازمانی ضروری است، چرا که در غیر این صورت و در شرایطی که میان تغییر و فرهنگ سازمانی همسویی و سازگاری وجود نداشته باشد، استراتژی

سازماندهیهای سازمان و عوامل تعیین‌کننده بقا و تداوم حیات آن می‌باشد. در مقابل استراتژی نیز در صورت داشتن همسویی با فرهنگ سازمانی ضروری است، چرا که در غیر این صورت و در شرایطی که میان تغییر و فرهنگ سازمانی همسویی و سازگاری وجود نداشته باشد، استراتژی

سازماندهیهای سازمان و عوامل تعیین‌کننده بقا و تداوم حیات آن می‌باشد. در مقابل استراتژی نیز در صورت داشتن همسویی با فرهنگ سازمانی ضروری است، چرا که در غیر این صورت و در شرایطی که میان تغییر و فرهنگ سازمانی همسویی و سازگاری وجود نداشته باشد، استراتژی

تغییر حتی اگر اجرائیز شود، محکوم به شکست است.

البته در بحث هماهنگی و سازگاری میزان فرهنگ با استراتژی سازمان منظور، همان فرهنگ غالب سازمانی است. تحقیقات نشان می‌دهد که وجود استراتژی (یا استراتژی‌های) منسجم تنها عامل موفقیت سازمان نیست و عوامل چندی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان دخیل می‌باشد؛ اما در این زمینه آندیشه‌مندان مدیریت پیشنهاد می‌کنند

که سازمان برای حفظ بقا و پویایی هرچه بیشتر باید استراتژی‌های قابل انعطاف و سازگار شونده با تغییرات محیطی را اتخاذ و به‌سرود اجرا گذارد.^(۳۷)

در نیای کنونی نیاز به تغییرات به سرعت در حال فزونی و افزایش می‌باشد و هر که سکون‌گزیند محکوم به فناست یعنی اصلاً سکون معنی ندارد حال سازمانها جهت همسویی با این تغییرات روزافزون باید قابلیت

انعطاف و انطباق استراتژیها را بیشتر نمایند که جهت این مهم نیاز به هماهنگی فرهنگ سازمانی است. به عبارت ساده‌تر نیاز به تغییرات استراتژیک روز به روز درحال فزونی است و بهترین عمل در جهت پذیرش این تغییرات تبدیل استراتژی‌های ایستا به پویاست که این مهم تنها زمانی ممکن است که میان استراتژی‌های سازمان و فرهنگ آن سازگاری و تجانس بیشتری مشاهده گردد.

تغییر استراتژیک و فرهنگ:

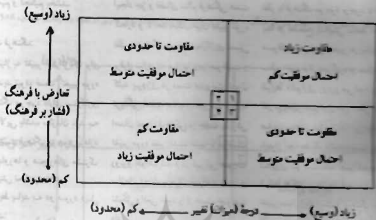
تغییرات استراتژیک زمانی می‌توانند به‌طور کارآ و مؤثرتری بکار روند که بازترجمه به فرهنگ سازمانی باشند. همان‌طور که در شکل شماره (۲) مشاهده می‌شود در کنار درجه یا میزان تغییر، عامل فرهنگ سازمانی و میزان فشار وارد شده بر آن از جانب تغییر مورد نظر به عنوان معیار موفقیت یا عدم موفقیت تغییر در نظر گرفته شده است. هرچه میزان فشار وارد آمده بر فرهنگ یا به عبارتی سطح تعارض تغییر مورد نظر با فرهنگ غالب سازمانی محدودتر باشد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر بیشتر است و مقاومت کمی در برابر تغییر وجود دارد.

در مقابل هرچه میزان فشار وارد شده بر فرهنگ یا به عبارتی سطح تعارض تغییر مورد نظر با فرهنگ غالب سازمانی وسع‌تر باشد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر کمتر و مقاومت زیادتری در برابر تغییر وجود دارد.^(۳۸)

بنابراین جهت اعمال هرگونه تغییری در سطح سازمان و حتی پاناس ملی و بین‌المللی نیاز به هماهنگی آن با فرهنگ می‌باشد و چنانچه تغییری در تعارض یا فرهنگ باشد، حتی اگر با اعمال زور و سایر هزینه‌های قدرت به‌سرود اجرا نیز گذارده شده، مطمئناً ثبات آن دیری نخواهد پایید و پس از چندی (مدت کوتاهی) محکوم به فنا خواهد شد و آن اثر مورد نظر خود را به هیچ عنوان نخواهد داشت.

ذکر نکته‌ای در اینجا مهم است و آن اینست که در مدیریت، تغییر هرچه میزان مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر مورد نظر کاهش می‌یابد (نشانیگر رابطه معکوس میان آنهاست) و ضمناً هرچه میزان تغییر و میزان فشار وارد شده بر فرهنگ به حسب آن افزایش می‌یابد به همان میزان مقاومت در برابر تغییر بیشتر می‌شود اما از احتمال موفقیت آن می‌کاهد (نشانیگر رابطه معکوس میان آنهاست).

شکل شماره (۲) تأثیر فرهنگ بر تغییر و مقاومت در برابر آن منبع: هاروی و براون، روش تجربی در بهبود و بازسازی سازمان، ۱۹۸۸.



ماتریس فرهنگ - استراتژی^{۱۳۹۱}

جهت برقراری تناسب هرچه بیشتر میان استراتژی یا استراتژیهای سازمان با فرهنگ آن و به منظور برآورد میزان ریسک فرهنگی و حتمی‌الامکان به حداقل رساندن آن باید از یک سو نیاز به تغییر استراتژیک و از سوی دیگر میزان سازگاری بالقوه تغییر مورد نظر با فرهنگ سازمانی را محاسبه کرد. سپس با ترسیم محورهای دوگانه « γ و δ » قرار دادن دو معیار فوق بسر روی آنها ماتریسی به شرح ذیل بدست آورد که بدان «ماتریس فرهنگ - استراتژی» گویند. (شکل شماره ۳)

همان طوری که در شکل مشاهده می‌شود ماتریس دارای چهار بخش به شرح ذیل می‌باشد:

۱- مدیریت تغییر:

هرگاه نیاز به تغییر استراتژیک برای سازمان شدید بوده ضمتاً تغییر مورد نظر با فرهنگ موجود سازگاری داشته باشد در این شرایط می‌توان با اطمینان کامل تغییر را در سطح سازمان اعمال کرد.

در این شرایط ریسک فرهنگی قابل قبول است چرا که در یک سو سازمان

شدیداً به اعمال تغییر استراتژیک نیازمند است و از سوی دیگر میان تغییر با فرهنگ موجود تضاد و تعارضی مشاهده نمی‌گردد و سازگاری آنها در سطح بالایی قرار دارد؛ پس دلیلی برای ترس از اجرای تغییر وجود ندارد. تغییر در استراتژیهای سازمان (تغییر استراتژیک) باید باتوجه به موارد ذیل صورت پذیرد:

- ۱- باید تغییر در ارتباط با اهداف و مأموریت‌های اصلی سازمان باشد.
- ۲- تغییر باید در جهت تثبیت و تقویت سیستم ارزشی جدید باشد.

۳- تغییر باید قدرت افراد کلیدی سازمان در جهت کاربرد استراتژیهای نوین را ترمیم و تحکیم بخشد.

۲- تقویت فرهنگ:

مرگه، نیاز به تغییر استراتژیک برای سازمان شدید نبوده ضمناً تغییر مورد نظر با فرهنگ موجود دارای سازگاری در سطح بالایی باشد، سازمان باید به تقویت و تثبیت فرهنگ موجود بپردازد و ارزشها، باورها و هنجارهای مشترک را بیش از پیش تحکیم بخشد.

در این شرایط باید به دو مورد ذیل توجه داشت:

۱- اتخاذ استراتژیهای نوین با تأکید بر ارزشها و هنجارهای مشترک در کار و سازمان

۲- تقویت و تثبیت فرهنگ موجود

تحت این شرایط اعمال تغییر در استراتژی سازمان دارای ریسکی فرهنگی است که البته قابل اغماض و چشم‌پوشی می‌باشد و آن چنان حساسیتی برای سازمان ایجاد نمی‌کند.

۳- مدیریت تحول فرهنگی:

هرگاه نیاز به تغییر استراتژیک برای سازمان شدید می‌باشد اما همسویی و سازگاری بالقوه‌ای میان تغییر با فرهنگ موجود وجود نداشته و یا در سطح پایینی باشد، سازمان باید با اعمال

مدیریتی صحیح و منسجم پیش از مواجه شدن با مقاومت در برابر تغییر به ایجاد جو و فضای سالم فرهنگی همت گمارد و تا حد امکان میان تغییر مورد نظر و فرهنگ موجود سازگاری نسبی برقرار سازد. به عبارتی رمز موفقیت و کلید پیروزی در دست مدیریت تحول فرهنگی است چنانچه مدیریت قادر به اعمال تحول فرهنگی در جهت پذیرش تغییر مورد نظر باشد، تغییر با موفقیت روبرو خواهد شد و در غیر این صورت سازمان دچار بحران خواهد شد. و تشکل واقعی خود را از دست خواهد داد.

در این شرایط سازمان باید به موارد ذیل توجه کند:

۱- تغییر باید در جهت تقویت و تثبیت نظام ارزشی موجود باشد.

۲- تغییر باید قدرت افراد کلیدی سازمان را ترمیم و تحکیم بخشد.

۳- تغییر باید با بهره‌گیری از اهرمهای مناسبی همچون بودجه‌بندی، طراحی و سازماندهی مجدد صورت پذیرد. در این شرایط ریسک فرهنگی قابل قبول است و در عین حال عنصر کلیدی موفقیت همانا مدیریت صحیح و منطقی تحول فرهنگی است.

۴- تغییر استراتژی:

هرگاه نیاز به تغییر استراتژیک برای

سازمان شدید و حساس نباشد و ضمناً سازگاری بالقوه میان تغییر مورد نظر با فرهنگ موجود وجود نداشته و یا در سطح پایینی باشد احتمال موفقیت در امر تغییر در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد و سازمان با شرایط دشواری روبرو می‌شود و چاره کار در تغییر استراتژی مورد نظر است به عبارتی ساده‌تر سازمان در این وضعیت باید از آنچه مقرر داشته دست بردارد و تدبیری نو بیندیشد چراکه در این شرایط امکان بروز مقاومت در برابر تغییر بسیار زیاد است و فرهنگ آمادگی لازم جهت پذیرش چنین تغییری را ندارد.

در این شرایط ریسک فرهنگی غیر قابل قبول است چراکه اعمال تغییر با مقاومت شدید روبرو می‌شود و احتمال می‌بچگونه موفقیتی برای آن نیست. بنابراین تغییر استراتژی مورد نظر و اتخاذ استراتژی جدید مناسب‌ترین عمل در این وضعیت می‌باشد.

نکته جالب توجه در انتهای بحث ماتریس فرهنگ - استراتژی این است که تمامی سازمانها به جهت داشتن استراتژی و فرهنگ سازمانی خاص خود در هر محیط و جامعه‌ای که قرار داشته باشند، جهت حفظ موفقیت خود (ثبات) و قابلیت انعطاف و انطباق با

محیط ترکندار پیوسته (پویایی) بالا به قرار داده و دقیقاً به دستورالعملهای هر توجه نمایند. تاثیر چهارگانه فوق را همواره مدنظر یک از تدابیر هر شرایط خاص خود

شکل شماره (۳) - ماتریس فرهنگ - استراتژی اسب: حاوی ۲ برآیند روش تجربی در حدود و پارامتری سازمان، (۱۹۸۸).



جدول شماره (۳) - انواع تدابیر سازگاری احاطه مانوس فرهنگ - استراتژی - شرح از شماره ۱۰۰

نیاز به تغییر	سازگاری فرهنگی	ریسک فرهنگی	نوع استراتژی (تدبیر)
زیاد	زیاد	قابل قبول	مدیریت تغییر
کم	زیاد	قابل اغماض	تقویت فرهنگ
زیاد	کم	قابل قبول	مدیریت تحول فرهنگی
کم	کم	غیر قابل قبول	تغییر استراتژی

تغییر فرهنگ سازمانی:

همواره فرهنگ سازمانی عامل تأییدکننده استراتژی آن نیست و این امکان وجود دارد که از اتخاذ و اجرای استراتژی خاصی جلوگیری و در برابر آن مقاومت گشته در این شرایط و با توجه به این اصل بسیار مهم و حیاتی که فرهنگ سازمانی موجود نامسازگار بوده و در ضمن عامل رکود و قبول سازمان می‌گردد تا تغییراتی را هرچند ناچیز و جزئی در سطح فرهنگ موجود اعمال نماید.^(۳۱)

- اگرچه بسیاری از اندیشه‌مندان مدیریت معتقدند که تغییر فرهنگ سازمانی به مراتب دشوارتر و طولانی‌تر از سایر انواع تغییرات از قبیل تغییر ساختار سازمانی، تغییر تکنولوژی و ... در سطح سازمان می‌باشد؛ اما اعمال آن در برخی مواقع جهت پویایی سازمان و تداوم بقای آن ضروری به نظر می‌رسد.^(۱)
- در بحث پیرامون انواع تغییرات استراتژیک سازمان، گفته شده که بروز مقاومت در برابر آنها همواره اجتناب‌ناپذیر می‌نماید و در این شرایط تلاش سازمان بر آن است که از میزان فشاری که وارد می‌شود بکاهد و آمادگی لازم را در افسرد جهت پذیرش تغییر ایجاد کند که این مهم مستقیماً با فرهنگ سازمان در ارتباط است. چراکه مشاهده می‌کنیم به هر میزان که سازگاری میان تغییر مورد نظر با فرهنگ موجود بیشتر باشد به همان میزان اعمال تغییر راحت‌تر و سریعتر خواهد بود و حال آنکه در اینجا فرهنگی که عامل تعیین احتمال موفقیت یا عدم موفقیت تغییرات استراتژیک سازمانی بوده خود دستخوش تغییر می‌گردد تا زمینه را برای انطباق محیطی، همگامی با تحولات جامعه ملی و بین‌المللی و
- پویایی هرچه بیشتر آماده کند و ضامن بقا و سلامت سازمان گردد.
- دو تن از اندیشه‌مندان مدیریت^(۲) پیشنهاد می‌کنند که سازمانها تنها در شرایط خاصی اقدام به تغییر فرهنگ سازمانی خود نمایند و در غیر این صورت هیچگونه تغییری را در آن جایز نمی‌دانند. آنها این شرایط را تحت عنوان دلایل پنجگانه توجیه اعمال تغییر در فرهنگ سازمانی به شرح ذیل مطرح می‌کنند.
- ۱- وقتی که سازمان با شرکت دارای ارزشها و هنجارهای قوی و مسلطی است که با محیط متغیر و متحول روز هیچگونه تناسبی ندارد به عبارتی فرهنگ مانع رشد و پویایی سازمان است.
- ۲- وقتی که سازمان با شرکت به دلایلی همچون تغییر شرایط اقتصادی، تحول در بازار یا محصولات و مواردی از این قبیل دائماً در حال تغییر است و نیاز به قابلیت انعطاف بالایی دارد.
- ۳- وقتی که سازمان با شرکت در حال رکود و افسول بسر می‌برد و هیچگونه رونقی در آن مشاهده نمی‌شود.
- ۴- وقتی که سازمان با شرکت در حال کسرتش و توسعه است و یا با
- سازمان با شرکت دیگری در حال ادغام و با اتلاف می‌باشد.
- ۵- وقتی که سازمان با شرکت در حال کوچکتر شدن است اما سرعت رشد و ترقی آن قابل توجه می‌نماید. روشهای اعمال تغییر در فرهنگ سازمانی را به طور کلی می‌توان به دو دسته ذیل تقسیم نمود:^(۳)
- ۱) روشهای ایجاد تغییر از درون: تأکید این روشها عمدتاً بر افزایش دانش، پیش و معرفت افراد است و سعی دارد تا با تغییر هنجارها، باورها و نگرشهای آنها تغییری اساسی در فرهنگ سازمان ایجاد کند. در این جهت می‌توان از انواع شیوه‌های آموزشی، بهسازی و بهبودی منابع انسانی بهره جست.
- ۲) روشهای ایجاد تغییر از بیرون: تأکید این روشها بر ایجاد محیط و شرایط مناسب کاری از طریق تغییر ساختار سازمانی، تکنولوژی و روش کار، قوانین و مقررات حاکم بر ابفای وظایف، فستین و آیین‌نامه‌های استخدام، ارزشیابی شاغلین، پرداخت حقوق و مزایا و نظایر این مکانیزمها می‌باشد.

دانشجویان، مراجعین، محققان، جمعیت‌شناسی، تهران - انتشارات پژوهش بار - چاپ اول ۱۳۶۳، ص ۱۶۴

- 3- Terance E. Deal & Allan A. Kennedy "Corporate cultures" Third Edition (1982) p.21
- 4- Stephen p. Robbins "Management" Third Edition (1991) pp.71-7
- 5- Ibid, p. 285
- 6- استغفر بر دایز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کیری - تهران - انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی چاپ اول ۱۳۹۱
- 7- Stephen P. Robbins "Organization Theory" Third Edition (1990) pp. 440-441
- 8- R.T. Pascale & A.G. Athos "The Art of Japanese Management" (1981)
- 9- Marvin Bower "The will to Manage" - (1966)
- 10- Arthur Sharpin "Strategic Management" - (1985) p. 102
- 11- Edgar H. Schein "Organizational culture and leadership" (1990), pp. 30 - 42
- 12- Edgar H. Schein "Coming to a new Awareness of organizational culture" - Sloan Management Review - (1984) pp. 3-16
- 13- استغفر بر دایز، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر قاسم کیری - صبح قلمی صفحات ۲۵۲ و ۲۵۳
- 14- Stephen P. Robbins "Organization Theory" OP. Cit - pp. 441-42
- 15- Stephen P. Robbins "Management" OP. Cit - pp. 73-74
- 16- Bernard Arogyaswamy & Charles M. Byles "Organizational culture" Jornal of Management 13- (1987) pp. 647-659
- 17- David A. Decenzo & Stephen P. Robbins "Human Resources Management" - (1990) pp. 214-217
- 18- Donald F. Harvey & Donald R. Brown "An Experiential Approach to Organization Development" Third Edition - (1988) pp. 386-387
- 19- Stephen P. Robbins - OP. Cit - P. 443
- 20- زارعی منین، حسن فرهنگ و عملکرد سازمان، مجله دانش مدیریت شماره ۲۳، ص ۵۳
- 21- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard "Management of Organizational Behavior" - (1983) p.

۲۲- اسدین بی زبیر «بانی رفتار سازمانی» ترجمه دکتر فاسد کبیری - منبع قبلی ص ۲۶۵

23- Stephen P. Robbins - OP. Cit - p. 75

24- Ibid - p. 76

25- Arthur Sharpin - OP. Cit - p. 102

26- Donald F. Harvey & Donald R. Brown - OP. Cit - p. 385

27- Ibid - p. 385

28- Ibid - pp. 157 - 158

۲۹- بحث «ماتریس فرهنگ - استراتژی» از منبع ذیل اقتباس شده است:

Donald F. Harvey & Donald R. Brown - OP.Cit - pp. 387-391

30- Ibid - pp. 392-393

31- Stephen P. Robbins "Organization Theory" - OP.Cit - p. 444

32- Terance E. Deal & Allan A. Kennedy - OP.Cit - pp. 65-66

۳۳- میرسیاسی، ناصر «مدیریت فرهنگ سازمان» مجله اقتصاد و مدیریت شماره ۱۶ و ۱۷ ص ۲۷



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

منابع و مآخذ فارسی

۱- انتشارات پژوهش بار - چاپ اول ۱۳۶۳
 ۲- انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی چاپ اول
 ۳- شماره ۲۳ زمستان ۱۳۷۲
 ۴- شماره ۱۶ و ۱۷ بهار و تابستان ۱۳۷۲

منابع و مآخذ انگلیسی

- 1- Arthur Sharpin "Strategic Management" (1985)
- 2- Bernard Arogyaswamy & Charles M. Byles "Organizational culture" *Journal of Management* 13- (1987)
- 3- David. A. Decenzo & Stephen. P. Robbins "Human Resources Management" Third Edition (1990)
- 4- Donald. F. Harvey & Donald. R. Brown "An Experiential Approach to Organization Development" Third Edition - (1988)
- 5- Edgar. H. Schein "Coming to a new Awareness of organizational culture" *Sloan Management Review* (1984)
- 6- Edgar. H. Schein "organizational culture & leadership" (1985)
- 7- Marvin Bower "The will to Manage" - (1966)
- 8- Paul Hersey & Kenneth. H. Blanchard "Management of Organizational Behavior" - (1983)
- 9- R.T. Pascale & A.G. Athos "The Art of Japanese Management" - (1981)
- 10- Stephen. p. Robbins "Management" Third Edition - (1991)
- 11- Stephen. P. Robbins "Organization Behavior" - (1994)
- 12- Stephen. P. Robbins "Organization Theory" Third Edition - (1990)
- 13- Terance. E. Deal & Allan. A. Kennedy "Corporate culture" - (1982)