

فصلنامه مطالعات نوین بانکی

ISSN: 2645-5420 شماره مجوز: 83289

فرهنگ سازمانی در ادغام بانک ها

(تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۰۵/۰۲، تاریخ تصویب ۱۳۹۸/۱۱/۲۰)

سید حسام الدین طباطباییان^۱

معاونت طرح و برنامه موسسه اعتباری ثامن

نوید مکوندی گوداژدر

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

چکیده

عواملی همچون رکود اقتصادی، تورم و تحریم‌های اقتصادی در سالیان اخیر و همچنین ضعف مدیریت در برخی بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری، موجب تضعیف سیستم بانکی گردیده است که ادامه این روند در نهایت موجب ورشکستگی بانکها میشود. یکی از راهکارهای اصلی حقوقی برای پیشگیری از ورشکستگی بانک‌ها که در شرایط بحران‌های مالی در دنیا تجربه شده، ادغام است. ادغام بانک‌ها یکی از کارسازترین سازوکارهای اقتصادی برای نجات بنگاه اقتصادی از شرایط نابسامان مالی و ورشکستگی به شمار می‌رود که در صورت صحیح انجام شدن باعث نظارت بیشتر بانک مرکزی و بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی نیز می‌گردد. البته فرآیند ادغام بانکها با چالش‌های مختلفی از جمله مدیریتی، حقوقی، قانونی، سازمانی و فرهنگی روبه رو خواهد شد که یکی از مهمترین آنها چالش فرهنگ‌های سازمانی متفاوت این بانک‌هاست. لذا در این مقاله با استفاده از روشهای کتابخانه‌ای و توصیفی، راهکارهای موثر جهت نزدیک شدن فرهنگ‌های سازمانی موجود در بانک‌ها بررسی می‌گردد و مدل مفهومی جامع پیشنهاد میگردد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، بانک، ادغام، عملکرد، مدل دنیسون

^۱ نویسنده مسئول



بخش اول: کلیات

امروزه یکی از موضوع های اصلی اصلاح ساختار در نظام بانکی کشور ، بحث ادغام است ، که اگر موفقیت آمیز باشد، زمینه موفقیت آن سازمان نیز فراهم خواهد شد . امروزه ادغام به عنوان مهمترین روش برای رشد و توسعه سازمانها قلمداد می شود. به همین منظور ، صاحب نظران اقتصادی همواره به دنبال استفاده از این روش برای ارتقاء سازمانی هستند. عواملی همچون رکود اقتصادی، تورم و تحریم های اقتصادی در سالیان اخیر و همچنین ضعف مدیریت در برخی بانکها و موسسات مالی و اعتباری موجب تضعیف سیستم بانکی گردیده است که ادامه این روند در نهایت موجب ورشکستگی بانکها میشود. یکی از راهکارهای اصلی حقوقی برای پیشگیری از ورشکستگی بانکها که در شرایط بحرانهای مالی در دنیا تجربه شده، ادغام است. ادغام بانکها یکی از کارسازترین سازوکارهای اقتصادی برای نجات بنگاه اقتصادی از شرایط نابسامان مالی و ورشکستگی به شمار میرود که در صورت صحیح انجام شدن باعث نظارت بیشتر بانک مرکزی و بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی نیز می گردد. اما تحقق ادغام موفقیت آمیز، مستلزم بررسی چگونگی فرآیند آن است که برای سازمان ها، مسئله ای کلیدی محسوب می شود . البته فرآیند ادغام بانکها با چالش های مختلفی از جمله مدیریتی، حقوقی، قانونی، سازمانی و فرهنگی روبه رو خواهد شد که غفلت از هر کدام از این بخشها آسیب های جبران ناپذیری را برای بانکها به دنبال خواهد داشت . لذا شناسایی چالش های پیش روی ادغام در بخش های مختلف و ارائه راهکارهای جدید علمی برای درمان آسیب های احتمالی ادغام بانکها موثر خواهد بود. یکی از مهمترین چالش ها در فرآیند ادغام بانک ها، چالش فرهنگ های سازمانی متفاوت این بانک هاست. مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود.(هادیزاده مقدم و

حسینی، ۱۳۸۳) فرهنگ یک سازمان، باورها، نگرشها، فرضیات و انتظارات مشترکی را در بر می گیرد که در نبود یک قانون یا دستور العمل صریح، رفتارها را هدایت می کند و در اکثر سازمانها، غالب موقعیتهای مدیریتی این چنین است. (رهنورد، ۱۳۹۶) فرهنگ می تواند منبع نیرومندی از هویت، هدف مشترک و رهنمود انعطاف پذیر باشد. همچنین تأثیر فرهنگ سازمانی بر اعضای سازمان به حدی است که می توان با بررسی زوایای آن، نسبت به چگونگی رفتار، احساسات، دیدگاهها و نگرش اعضای سازمان پی برد و واکنش احتمالی آنان را در قبال تحولات مورد نظر ارزیابی، پیش بینی و هدایت کرد. با اهرم فرهنگ سازمانی، به سادگی می توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جه تگیریهای جدید را در سازمان پایدار کرد. (الوانی، ۱۳۷۸)

لذا فرآیند ادغام، تغییری بزرگ در استراتژی و ارکان قبلی بانک ها ایجاد می کند که عدم توجه به نزدیک سازی فرهنگ های سازمانی موجود، موجب بروز ناسازگاری فرهنگی سازمان های ادغامی و تعارض گردیده و فرآیند ادغام در مسیر انجام با مشکلات اساسی مواجه خواهد شد.

بند اول: بیان مسئله

هنگامی که دو یا چند بانک یا مؤسسه اعتباری با فرهنگها و سطوح ریسک متفاوت با یکدیگر ادغام شوند، سودآوری آنها به صورت منفی تحت تأثیر قرار می گیرد. یکپارچه سازی سیستم های بانک های در حال ادغام باید تحت یک مدیریت هوشمند، با در نظر گرفتن تمامی جوانب آن صورت گیرد. ادغام در برخی موارد نه تنها منجر به کاهش مشکلات نمی شود، بلکه مشکلات زیادی را هم به وجود خواهد آورد. اگر مدیریت کارآزموده و توانمند برای مدیریت بانکی در نظر گرفته نشود، ادغام به تنهایی نمی تواند کاستی های نظام بانکی را درمان کند و فقط پوششی برای مشکلات نظام بانکی خواهد بود و بانک های مشکل دار می توانند بانک های سالم را هم دچار به هم ریختگی و انواع مشکلات کنند. تغییر در سازمان ها همیشه مقاومت را به دنبال دارد، بیشتر



مقاومت‌های سازمانی در ادغام از طرف کارکنان، خصوصا مدیران صورت می‌گیرد. نیروی انسانی به دلیل از دست دادن موقعیت شغلی خود، ناتوانی در تعامل و همکاری بین نیروهای موجود، مقایسه سبک مدیریت‌های فعلی یا قبلی معمولا کارکنان را در برابر ادغام قرار می‌دهد و نارضایتی خود را با روش‌های مختلف از جمله ایجاد بی‌نظمی‌های سیستمی و بهانه‌جویی‌های مختلف به خاطر ادغام سازمانی نشان می‌دهد. برای مقابله با این چالش باید نگرش‌های مطلوب نسبت به شغل و سازمان ایجاد شود. با آموزش‌های لازم هرگونه ابهام و عدم اطمینان، را از ذهن کارکنان پاک کرد. و روشهای مشارکت گروهی بین مدیران و کارکنان اجرا کرد. بسیاری از ادغام‌ها بدون توجه به منابع انسانی یا فرهنگ‌های متفاوت اتفاق می‌افتند. شکست در ارزیابی تناسب فرهنگی (نه فقط تطابق مالی) یکی از دلایلی است که ممکن است باعث شکست این فرآیند گردد. به همین دلیل در طی فرآیند ادغام باید از سازگاری کارکنان با تغییرات ایجاد شده اطمینان یافت و اطلاع‌رسانی در این خصوص صورت پذیرد. در موضوع فرهنگ سازمانی، مهم‌ترین مساله چگونگی ترکیب فرهنگ‌های سازمانی متفاوت است که چگونه فرهنگ‌های متفاوت با ساختار متحد شکل می‌گیرد و روش‌های تقریب فرهنگ‌ها چگونه خواهد بود. لذا این مقاله پژوهشی به دنبال تدوین مدلی مفهومی جهت نزدیک کردن فرهنگ‌های مختلف سازمانی در هنگام ادغام بانک‌ها و موسسات مالی و اعتباری می‌باشد.

بند دوم: ادبیات پژوهش و مبانی نظری

ادغام: ادغام، در اصطلاح حقوقی اقدامی است که بر اساس آن چند شرکت، ضمن محو شخصیت حقوقی خود شخصیت واحد و جدیدی تشکیل می‌دهند یا در شخصیت حقوقی دیگری جذب می‌شوند. ادغام فرایند ترکیب اجزا و عناصر جدا از هم برای ایجاد یک کل یکپارچه می‌باشد. در این تعریف، چهار ویژگی مهم ادغام، یعنی فرآیند، ترکیب، تعامل و کل یکپارچه به

وضوح و به طور منطقی و قابل درک گنجانده شده اند. ادغام ماهیتاً عملی حقوقی و ارادی است. با توجه به اینکه در ادغام، چه از نوع ساده و چه از نوع مرکب، دو شرکت یا بیشتر در همدیگر یا با همدیگر جذب و ترکیب می شوند، مشخص می شود که ادغام عمل حقوقی دو طرفه از نوع قرارداد است. یعنی ماهیت قراردادی دارد. برای انعقاد هر یک از انواع ادغام غیر از شرایط اساسی که در همه قراردادها و معاملات باید موجود باشد شرایط خاصی نیز توسط نظام های مختلف مقرر گردیده است و دولت ها نیز محدودیت هایی را برای انعقاد آن وصل کرده اند. (جعفری صامت، ۱۳۹۷) امروزه ادغام در صنعت بانکداری در تمامی کشورهای جهان رواج یافته است. ادغام بانکها در دنیا با اهداف مختلفی صورت گرفته است که می توان به مهمترین آنها اشاره کرد:

- یک اقدام باعث پیشگیری از ورشکستگی بانکها میشود.
- ادغام سبب جلوگیری از فساد اقتصادی با نظارت بیشتر بانک مرکزی بر بانکها می گردد.
- ادغام بانکها یکی از روش های بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی است.

همچنین ادغام یکی از روش های رشد و توسعه اقتصادی است. به عبارت دیگر رویکرد اقتصادی یکی از نکات مهم در ادغام است. اهمیت اقتصاد در ادغام به حدی است که در اغلب موارد سایر ابعاد را تحت تاثیر قرار می دهد. از نگاه صاحب نظران مسائل اقتصادی ادغامها به منزله استراتژی هایی برای تحقق هم افزایی عملیاتی و مالی و هدف مقیاس اقتصادی و افزایش قدرت رقابت در جذب بازار به کار گرفته می شوند. از منظر مدیریت راهبردی نیز از ادغام به عنوان ابزاری مهم یاد می شود، به گونه ای که از ادغام به منزله یک رشد مستمر نام برده می شود. علاوه بر این ادغام به عنوان یک راهبرد متنوع سازی معرفی شده است. بهبود فرهنگ کار یکی دیگر از جنبه های مدیریت ادغام است، زیرا با ادغام بانکهایی که به معضل نبود فرهنگ مناسب کار مبتلا



هستند با بانک‌هایی که از این لحاظ در موقعیت خوبی قرار دارند می‌توان فرهنگ کار در سازمان‌ها را بهبود بخشید. بعد دیگر ادغام دیدگاه مدیریت منابع انسانی است دانشمندان این علم علاوه بر موضوعاتی مانند روانشناختی ادغام بر کارکنان، براهمیت ارتباطات موثر میان کارکنان و نیز میزان تاثیر این فرآیند بر روند شغلی و مانند آن پرداخته‌اند. برقراری عدالت استخدامی و و شایسته‌سالاری از ابعاد دیگر جنبه‌های مدیریت ادغام است، به طوری که با ادغام سازمان‌ها می‌توان نیروهای شایسته و اصلح را در سطح سازمان جدید به کار گرفت. یکی شدن سازمانها و تجمع فعالیت‌های آنها می‌تواند موجب دسترسی به قوانین عادلانه واحدی برای حقوق و دستمزد کارکنان گردد. در زمان بحران‌های اقتصادی نیز یکی از راه‌های کاهش اثرات مخرب، ادغام‌بانک‌هاست که مثال‌های متعددی در سطح جهان قابل ذکر است. (رحیم‌نیا و علیزاده، ۱۳۸۸)

فرهنگ سازمانی: ویژگی‌های درونی سازمان، جزئی از منابع حیاتی برای موفقیت به شمار می‌روند. لذا توجه بیش از پیش به شناسایی این ویژگی‌ها و نیز چگونگی تاثیر آنها بر خروجی‌های سازمان، در محیط به سرعت در حال تغییر امروز، امری ضروری و پرهیزناپذیر به نظر می‌رسد. این عوامل درون سازمانی شامل مجموعه گسترده و نسبتاً ثابتی همچون فرهنگ، ساختار، قدرت و ویژگی‌های سیاسی هستند که محیط و محدوده فعالیت سازمان را شکل می‌دهند. مطالعات بسیاری برای بررسی این که چگونه تناسب میان مفاهیم سازمانی و راهبرد سازمانی به گوناگونی در عملکرد سازمان منجر می‌شود، انجام شده است. یکی از مفاهیمی که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار می‌باشد و در تحقیقات زیادی به آن پرداخته شده مفهوم فرهنگ سازمانی می‌باشد. (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰)^۱

^۱ Zheng

فرهنگ سازمانی این قابلیت را دارد که رضایت شغلی را بهبود بخشد و آگاهی نسبت به حل مسأله و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (کوتر، ۲۰۱۲)^۱ اگر فرهنگ سازمانی با انتظارات پویای سهام داران داخلی و خارجی ناسازگار باشد، موفقیت سازمان به طور چشم گیری کاهش خواهد یافت. (ارنست، ۲۰۰۱)^۲

همچنین فرهنگ سازمانی تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان دارد به گونه ای که اسکات و همکارانش معتقد هستند که فرهنگ سازمانی از چهار بعد، عملکرد و کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد. (دیویدسون، ۲۰۰۴)^۳

اولاً، فرهنگ ممکن است باعث پیش برد کارایی اقتصادی شرکت از طریق ارتقاء اعتماد به نفس و سطح شخصیتی کارکنان در داخل سازمان شود.

ثانیاً، فرهنگ ممکن است از طریق ایجاد یک مکانیسم تشویقی از طریق افزایش بهره وری سازمان باعث افزایش داراییهای شرکت شود.

ثالثاً، فرهنگ ممکن است کلیه اهداف اقتصادی و اجتماعی را که سازمان دنبال رسیدن به آنها می باشد تحت تأثیر قرار دهد.

رابعاً، فرهنگ سازمانی ممکن است باعث تقویت ساختار ارتباطی و هماهنگی سازمان گردد.

همچنین مطالعات انجام شده بوسیله اسکات و همکارانش نشان می دهد که تأثیر فرهنگ سازمانی در حفظ سلامتی سازمان از طریق ایجاد تیم های کاری، هماهنگی و همبستگی بین بخشهای مختلف که نهایتاً منجر به بهبود کیفیت مستمر می شود، صورت می گیرد.

¹ Kotter

² Ernst

³ Davidson



مطالب یاد شده و بسیاری از تحقیقاتی که در زمینه فرهنگ سازمانی انجام شده است، نشان می دهد که شناخت فرهنگ سازمانی به عنوان یک ضرورت مهم، در اولویت فعالیتهای مدیران سازمانها قرار دارد، چون با شناخت درست و دقیق این فرهنگ و آشنایی با ویژگیهای آن، مدیریت می تواند برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت خود را سامان داده و خود را برای رویارویی با بازار سرشار از تحول و رقابت آماده نماید. (شاهبند زاده، ۱۳۸۶) بنابر نظر کاندلا کلید اصلی عملکرد خوب فرهنگ قوی می باشد. او همچنین بیان می کند که استراتژیهای یکسان در شرایط یکسان ممکن است به نتایج یکسانی منجر نشود که آن هم به دلیل تفاوت فرهنگی می باشد (کاندلا، ۲۰۰۶) به گفته شاین فرهنگ، پدیده ای است که همه ما را احاطه کرده است. (شاین، ۱۳۸۳) بنابر این فرهنگ سازمانی دارای نقش مثبت و مستقیم در مدیریت عملکرد دارد. لایه پایه ای و شالوده اساسی فرهنگ سازمان، به ارزش هایی زیربنایی، مفروضات، باورها و فرآیندهای فکری افراد و گروه های سازمانی اشاره دارد. (نوری، ۱۳۹۰) کارکنان و مدیران توانمند می توانند با تکیه بر قدرت فرهنگ در سازمان، بر توانایی سازمان در دستیابی به اهداف کوتاه مدت و بلند مدت خود بیافزایند. مدل های مختلفی در ارتباط با موضوع فرهنگ سازمانی وجود دارد که در جدول زیر به اختصار تدوین گردیده است و سپس مدل دنیسون به عنوان مدل پیشنهادی و دلایل انتخاب آن، به طور اجمالی مورد بررسی قرار می گیرد.

جدول ۱. انواع مدل های فرهنگ سازمانی

ردیف	صاحب نظران	سال ارائه	مشخصات
۱	کوئین و گارت	۱۹۹۹	فرهنگ عقلایی، ایدئولوژیک، سلسله مراتبی، مشارکتی
۲	هافستند	۱۹۸۰	فردگرایی/جمع گرایی، فاصله قدرت، مردانگی/زنانگی، خودداری از تردید،

جهت گیری در دراز مدت			
فرهنگ قبیله ای ، اهو کراسی ، مبتنی بر بازار ، سلسله مراتبی	۲۰۰۶	کوئین و کامرون	۳
فرهنگ سازنده ، منفعلانه/تدافعی ، تهاجمی/تدافعی	۱۹۸۷	کوک و لافرتی	۴
فرهنگ باشگاهی ، ایفای نقش ، وظیفه گرایی ، اصالت وجود	۱۹۹۱	چارلز هندی	۵
تئوری Z (روایت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی)	دهه ۱۹۸۰	اوچی	۶
استراتژی ، ساختار ، سیستم ، اشتراک در ارزش ها ، مهارت ها ، سبک مدیریتی ، کارکنان	۱۹۸۰	هفت S مکنزی	۷
درگیر شدن در کار ، همانندی ، انطباق پذیری ، رسالت یا ماموریت	۱۹۹۰	دنيسون	۸

۱۵

مجله مطالعات نوین باغی - دوره سوم ، شماره پنجم ، زمستان ۱۳۹۸

مدل دنيسون:^۱ پروفیسور دنيسون در سال ۲۰۰۰ تحقیقاتی در زمینه فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام داد. پروفیسور دنيسون فرهنگ سازمانی را شامل چهار ویژگی اصلی می داند که هر ویژگی خود به چند عامل تقسیم می شود، که عبارتند از:

درگیر شدن در کار^۲ (مشارکت): که شامل اختیار دادن به کارمندان (توانمندسازی)، کار تیمی کردن (تیم سازی) و توسعه قابلیت های کارمندان است .

¹ Dennison

² Involment

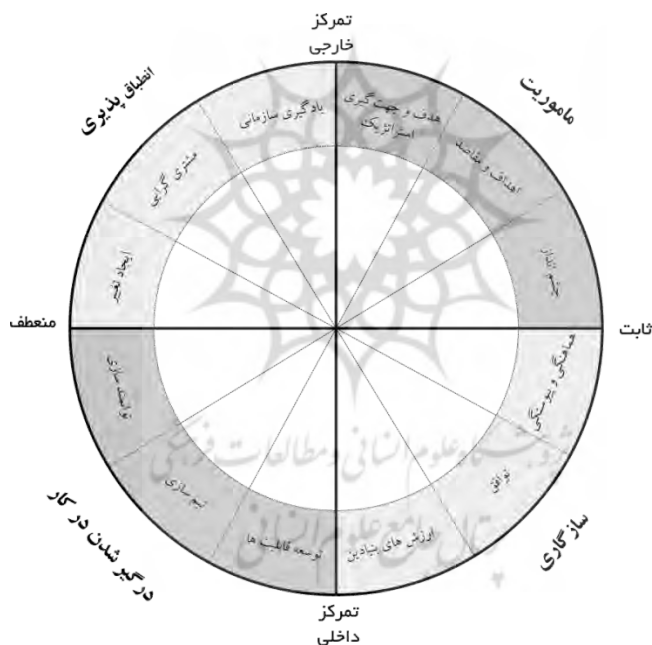


همانندی^۱ (سازگاری یا یکپارچگی) : که شامل ارزشهای محوری ، موافقت کارکنان و هماهنگی و یکپارچگی می باشد.

انطباق پذیری^۲ : که شامل ایجاد تغییر، مشتری مداری و یادگیری سازمانی است .

رسالت یا ماموریت^۳ : که شامل رهبری راهبردی (جهت گیری استراتژیک)، اهداف ، مقاصد و دیدگاه (چشم انداز) می باشد .

هر یک از ویژگی های فرهنگ سازمانی مدل دنیسون با سه شاخص اندازه گیری می شود:



شکل ۱. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون

¹ Consistency

² Adaptability

³ Mission

۱- **درگیر شدن در کار** : سازمان های اثربخش افرادشان را توانمند می سازند، سازمان را بر محور گروه های کاری تشکیل می دهند و قابلیت های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می دهند. اعضای سازمان به کارشان متعهد شده و خود را به عنوان پاره ای از پیکره سازمان احساس می کنند. افراد در همه سطوح احساس می کنند که در تصمیم گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آنها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد. درگیری زیاد در کار به معنای درگیر شدن ذهنی کامل با کار است که بر اساس آن فرد با جان و دل در شغل خود کار می کند و هرآنچه در توان دارد در این راه به کار می گیرد. ویژگی درگیر شدن در کار با سه شاخص اندازه گیری می شود:

۱/۱- توانمند سازی^۱ (اختیار دادن) : افراد اختیار، ابتکار و توانایی برای اداره کردن کارشان دارند. این نوعی حس مالکیت و مسئولیت در سازمان ایجاد می کند.

۱/۲- تیم سازی^۲ (جهت گیری تیمی) : در سازمان به کار گروهی در جهت اهداف مشترک، ارزش داده می شود. به طوری که کارکنان به مانند مدیران احساس می کنند در محل کار خود پاسخگو هستند. این سازمان ها برای انجام کارها به گروه ها تکیه می کنند.

۱/۳- توسعه قابلیت ها^۳ : سازمان به منظور تامین نیازها و باقی ماندن در صحنه رقابت به طور مستمر به توسعه مهارت های کارکنان می پردازد.

۲- **سازگاری (هماهنگی و یکپارچگی)** : تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثر بخش هستند باثبات و یکپارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته

1. Empowerment

2. Team Orientation

3. Capability Development



است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه متقابل دارند) و فعالیت های سازمانی به خوبی هماهنگ و پیوسته شده است. سازمان هایی با چنین ویژگی هایی، دارای فرهنگ قوی و متمایزند و به طور کافی بر رفتار کارکنان نفوذ دارند. این ویژگی با سه شاخص بررسی می شود:

۲/۱- ارزشهای بنیادین^۱ (محوری): اعضای سازمان در یک دسته از ارزشهایی که هویت و انتظارات آنها را تشکیل می دهند شریک اند.

۲/۲- توافق^۲: اعضای سازمان قادرند در اختلافات مهم به توافق برسند. این توافق هم شامل توافق در سطوح پایین و هم توانایی در ایجاد توافق در سطوح دیگر می باشد.

۲/۳- هماهنگی و پیوستگی^۳: واحد های سازمانی با کارکردهای متفاوت می توانند برای رسیدن به اهداف مشترک خیلی خوب با هم کار کنند. مرزهای سازمانی با این گونه کارکردن از هم پاشیده نمی شود.

۳- **انطباق پذیری**: سازمان های که به خوبی یکپارچه و هماهنگ هستند به سستی تغییر می یابند. لذا یکپارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد.

سازمان سازگار به وسیله مشتریان هدایت می شوند، ریسک می کنند، از اشتباه خود پند می گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آنها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان به جهت ارزش قابل برای مشتریان هستند. این ویژگی با سه شاخص مورد بررسی قرار می گیرد:

¹ - Core Values

² - Agreement

³ - Coordination & Integration

۳/۱- ایجاد تغییر^۱: سازمان قادر است راه هایی برای تامین نیازهای تغییر ایجاد کند و می تواند محیط موسسه را بشناسد، به محرک های جاری پاسخ دهد و از تغییرات آینده سبقت گیرد.

۳/۲- مشتری گرایی^۲: سازمان مشتریان را درک می کند و به آنها پاسخ می دهد و پیشاپیش درصدد تامین آینده بر می آید. در واقع مشتری گرایی درجه ای که سازمان ها در جهت رضایت مندی مشتریان هدایت می شوند را نشان می دهد.

۳/۳- یادگیری سازمانی^۳: میزان علائم محیطی را که سازمان ها دریافت، ترجمه و تفسیر می کنند و فرصت هایی را برای تشویق خلاقیت، سبک دانش و توسعه توانایی ها ایجاد می کند اندازه می گیرد.

۴- رسالت: شاید بتوان گفت مهم ترین ویژگی فرهنگ سازمانی، رسالت و ماموریت آن است. سازمان هایی که نمی دانند کجا هستند و وضعیت موجودشان چیست؟ معمولاً به بیراهه می روند. سازمان های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف راهبردی را تعریف و مشخص کرده و چشم انداز سازمان را ترسیم می کنند.

پردرد سرتین سازمان ها، سازمان هایی هستند که مجبورند ماموریت شان را تغییر دهند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می کند و یک فرهنگ را خلق می کند که این چشم انداز را پشتیبانی می کند.

1 - Creating Change

2- Customer focuse

3- Organizational Learning



۴/۱- گرایش و جهت راهبردی^۱: گرایش های استراتژیک روشن جهت اهداف سازمانی را نشان می دهد و هر شخص خودش را در آن بخش مشارکت دهد.

۴/۲- اهداف و مقاصد^۲: اهداف با استراتژی ماموریت و افق دید سازمان پیوند می یابد و سمت و سوی کار افراد را مشخص می کند.

۴/۳- چشم انداز^۳: سازمان یک دیدگاه مشترک از وضعیت آینده دارد. آن ارزش بنیادی را ابراز می کند، اندیشه و دل نیروی انسانی را با خود همراه ساخته و در همین زمان جهت را نیز مشخص می کند.

بخش دوم: دلایل انتخاب مدل دنیسون

دلایل انتخاب این مدل به عنوان مدل مفهومی و نظری این پژوهش عبارتند از:

- مبنای اصلی این مدل به این نکته اساسی استوار است که چگونه فرهنگ سازمانی بر روی عملکرد تأثیر می گذارد.
- این مدل جهت مدیریت تغییر در سازمان ها به کار می رود و مؤلفه هایی از فرهنگ سازمانی که نیازمند تغییر هستند را به خوبی مشخص می کند تا در اولویت بازنگری قرار گیرند.
- مدل دنیسون شامل ابعاد کامل و عمیقی از فرهنگ سازمانی می باشد.
- این مدل تأثیر بسیار مستقیمی بر روی فرهنگ سازمانی دارند.
- این مدل چارچوبی جدید در بین مدل های فرهنگ سازمانی ارائه می نماید.

¹ - Strategic Direction & Itent

² - Goals & Objectives

³ - Vision

- از نظر شاخص های اندازه گیری و سنجش ابعاد فرهنگ سازمانی مدلی کامل به حساب می آید.
- قابلیت استفاده در تمام سطوح سازمانی را دارد.
- نمودار گرافیکی این مدل ویژگی های فرهنگ سازمانی را در دو بعد تمرکز داخلی و خارجی و میزان انعطاف و همچنین در سطح ۱۲ شاخص به صورتی کاملاً واضح نشان می دهد.
- مدل دنیسون در خارج از کشور توسط سازمان های مختلفی به طور گسترده برای ارزیابی فرهنگ سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است.
- مدل مبنای رفتارگرایی دارد. (مکوندی، ۱۳۹۵)

بند اول: یافته های پژوهش

مدیریت تفاوت ها بر این واقعیت تاکید دارد که موفقیت فرآیند ادغام در بانک ها، نه تنها مستلزم توجه به تفاوت های فرهنگی، ساختاری و محیطی بانک های مورد ادغام است، بلکه به اقدام متناظر با این تفاوت ها در فرآیند تصمیم گیری تاکید دارد. مشخص است که اغلب کارکنان بانک های ادغام شونده با نگرش منفی و بدبینانه راهبرد ادغام را ارزیابی می کنند. از این رو رعایت اعتماد سازی و انصاف در فرآیند مدیریت تغییر بسیار کارساز است و بی توجهی به آن ادغام را به سوی شکست سوق می دهد. به بیان دیگر، کم توجهی یا بی توجهی به مدیریت تعارض و رفع ابهام کارکنان و بازیگران کلیدی می تواند مانع موفقیت ادغام باشد.

الف) استخراج فرهنگ سازمانی موجود در هر بانک

برای شناخت فرهنگ سازمانی بانک های ادغامی، مدل دنیسون که مدلی به نسبت جدیدتر و کاملتر است مورد استفاده قرار گیرد. این مدل، فرهنگ سازمانی را بر اساس چهار بعد درگیر

شدن در کار، سازگاری، انطباق پذیری و رسالت مورد ارزیابی قرار می دهد. برای ارزیابی هر یک از ابعاد چهارگانه مذکور، سه شاخص تعریف شده است.

برای جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده گردد و پس از تعیین جامعه و نمونه آماری، پرسشنامه استاندارد دنیسون توزیع گردد. در نهایت پس از جمع آوری و تحلیل اطلاعات به دست آمده، تصویر فرهنگ سازمانی بانک ها ترسیم گردد که گویای وضعیت فرهنگ سازمانی این بانک ها خواهد بود. با محاسبه وزن شاخص ها و زیر شاخص ها، وضعیت انعطاف و تمرکز این بانک ها نیز قابل بررسی خواهد بود.

ب) تبیین فرهنگ سازمانی مطلوب

در این مرحله با نظر خبرگان بانکی و تفسیر ارزش های اساسی که برنامه استراتژیک بانک ادغامی از آن منبعث شده است، همچنین شناخت خرده فرهنگ های موجود در فرهنگ سازمانی و تفاوت های موجود میان دیدگاه های آنان، چارچوبی برای فرهنگ سازمانی مطلوب تبیین گردد و در اختیار نخبگان و کارشناسان قرار گیرد تا پایایی و روایی آن مورد بررسی قرار گیرد. در نهایت فرهنگ سازمانی مطلوب مورد تصویب قرار گیرد و به ارکان بانک ابلاغ گردد.

ج) تقریب و یکپارچه سازی فرهنگ های سازمانی موجود با فرهنگ سازمانی مطلوب

با توجه به مقایسه شاخص های فرهنگ سازمانی مطلوب و مصوب شده با شاخص های فرهنگ های سازمانی استخراج شده موجود، بخش هایی که نیازمند بهبود می باشد مشخص و پروژه ها و فعالیت هایی جهت تقریب آنها برنامه ریزی و اجرایی گردد. در این مرحله زمان بندی، مشخص بودن متولی، تقدم و تاخر فعالیت ها و اقدامات و همچنین وابستگی آنها از اهمیت به سزایی برخوردار می باشد. ضمن اینکه کنترل و پایش برنامه ها و همچنین دریافت بازخورد و اصلاح

مستمر برنامه ها جهت پیشبرد یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی در بانک های ادغامی از ملزومات این مهم می باشد. در راستای تقریب فرهنگ های سازمانی بانک های ادغامی، منابع انسانی سازمان می تواند به تدریج با درک موضوع روانشناختی ادغام بر کارکنان، توسعه ارتباطات میان فردی و بررسی میزان تاثیر این نوع ارتباطات، فرهنگ سازمانی دو یا چند نهاد مختلف برای تعالی اهداف سازمانی به همدیگر نزدیک کند. در صورت بروز ناسازگاری فرهنگی سازمان های ادغامی به طور یقین تعارض سازمانی را به دنبال خواهد داشت تقریب باورها، نگرش ها، ارزشها و هنجارها از طریق آموزشهای حرفه ای مطابق با سلاقی علمی کارکنان و ارائه تسهیلات لازم برای ارتقای فرهنگی منابع انسانی می تواند بزرگترین چالش فرهنگی ادغام را به حداقل ممکن برساند.

نتیجه گیری

امروزه راهبرد ادغام در صنعت بانکداری با هدف ساخت دهی مجدد نظام بانکی کشور، جلوگیری از ورشکستگی بانک ها، واکنش به انتظارات شهروندان، بهبود فرآیندها و ... دنبال می شود. ادغام بانک ها ممکن است بر مبنای سنخیت و تشابه وظایف و حتی سهامداران توجیه گردد و یا تغییر در خط مشی کلی یا عمومی، ساخت دهی مجدد نظام بانکی را بطلبد. بر اساس نتایج این مطالعه ارتقای عملکرد ادغام مستلزم شناسایی عوامل جلو برنده و بازدارنده است تا بتوان با تقویت عوامل جلو برنده و تضعیف عوامل بازدارنده، زمینه موفقیت ادغام بانک ها را فراهم کرد. یکی از مهمترین ماموریت ها در راستای برنامه استراتژیک ادغام بانک ها، یکپارچه سازی و تقریب فرهنگ سازمانی بانک های ادغامی می باشد که بر اساس مدل پیشنهادی مراحل سه گانه آن باید قبل و هنگام فرآیند ادغام اجرا گردد. چرا که با توجه به مزایای فراوان نزدیکی فرهنگ های سازمانی از جمله بهبود عملکرد سازمان، افزایش مشارکت داوطلبانه نیروی انسانی، ارتقا و توانمند کردن کارکنان برای مشارکت جمعی و تشویق اعضای هتت مدیره برای مشارکت



کارگروهی، علاوه بر کاهش عوامل بازدارنده فرآیند ادغام، تاثیر مستقیمی نیز بر تقویت عوامل جلوبرنده دارد.

پیشنهادات

با توجه به فقدان انجام تحقیق مشابه در خصوص فرهنگ سازمانی در ادغام و بصورت خاص ادغام بانک ها و به تبع آن عدم وجود مدل مفهومی در این راستا، پیشنهاد می گردد مدل پیشنهادی فوق، در ادغام احتمالی بانک ها مورد استفاده قرار گرفته و پس از آن با تجزیه و تحلیل نتایج، مدل های دیگری نیز در اختیار نظام بانکی کشور قرار گیرد. البته محدودیت هایی نیز برای مدل پیشنهادی متصور می باشد. اولین و شاید مهم ترین محدودیت پراکندگی جغرافیایی محدوده تحقیق می باشد، چرا که بانک های ادغامی در سراسر کشور پراکنده می باشند. همچنین با توجه به فقدان تحقیق مشابه تبیین و اهمیت مفهوم یکپارچه سازی فرهنگ سازمانی از دیگر محدودیت های احتمالی به شمار می آید.

منابع و مآخذ

- شاین، ادگار (۱۳۸۳)؛ فرهنگ سازمانی، ترجمه: محمد ابراهیم محجوب، تهران: انتشارات فرا، چاپ اول.
- هادیزاده مقدم، اکرم؛ حسینی، ابوالحسن (۱۳۸۳)؛ بررسی رابطه فرهنگ سازمانی مولد و نوآوری در سازمان اقتصادی کوثر، پیام مدیریت، شماره نهم و دهم، ص ۷۷
- رهنورد، فرج اله (۱۳۹۶)؛ عوامل موثر بر عملکرد ادغام سازمان ها در بخش دولتی ایران . فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۹، شماره ۴، صص ۵۶۹-۵۹۰
- جعفری صامت، امیر (۱۳۹۷)؛ ادغام، راهکاری موثر جهت جلوگیری از ورشکستگی بانک ها، فصلنامه پژوهش های پولی-بانکی، سال یازدهم، شماره ۳۷، صص ۴۶۶-۴۳۷
- نمامیان، فرشید؛ فیض الهی صادق (۱۳۹۴)؛ تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی: شهرک صنعتی ایلام)، فصلنامه فرهنگ ایلام، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷، صص ۱۷۴-۱۶۱
- رحیم نیا، فربرز؛ عزیزاده، مسعود (۱۳۸۸)؛ بررسی ابعاد فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون از نظر اعضای هیئت علمی دانشگاه فردوسی مشهد. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی دوره دهم، شماره ۱
- نوری، محمود (۱۳۹۰)؛ مطالعه و بررسی فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب تعاونی اعتبار ثامن الائمه (ع)؛ پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تهران
- مکوندی گوداژدر، نوید (۱۳۹۵) بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان در موسسه اعتباری ثامن شهر تهران؛ پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علم و صنعت



- Denison, D. R., & Sorenson. (1990, 2002). Corporate Culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons.
- Ernst, H. (2001). Corporate culture and innovative performance of a firm. Management of Engineering and technology.
- Kandula, S. R. (2006). Performance Management, New Delhi: Prentice Hall of India private limited.
- Kotter, J. (2012). Corporate culture and performance. New York: Free press.
- Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management. Journal of Business Research, Vol. 63, 763-771.
- Davidson, G, (2004) , The Relationship between organizational culture and financial performance in the South African investment bank. Unpublished master's thesis, University of South Africa, Pretoria.