



فرهنگ سازمان و اثربخشی سازمانی

محمود پیامبرزاده

اشاره:

بحث فرهنگ سازمانی از دهه ۸۰ میلادی وارد ادبیات مدیریت شده است. یکی از برجسته‌ترین صاحب‌نظران فرهنگ سازمانی، آقای «ادگار شاین» است که سالیان درازی از عمر خود را صرف مطالعه، بررسی و تجزیه و تحلیل فرهنگ سازمانی کرده است.

جامعیت الگوی فرهنگ سازمانی «ادگار شاین» به اندازه‌ای است که امروزه هر اندیشمند و پژوهشگری که در حوزه فرهنگ سازمانی و به طور مشخص مدیریت و رهبری فرهنگ سازمانی به جست و جو پژوهش می‌پردازد، ناگزیر از بهره‌گیری از آن است. در حقیقت الگوی ارایه شده توسط وی چارچوب تحلیلی بسیار دقیقی را برای هر نوع تجزیه و تحلیل فرهنگی و در نتیجه مدیریت و رهبری فرهنگ در مواجهه با تغییر و تحولات محیطی پیش روی مدیران، رهبران، مشاوران و پژوهشگران سازمانی قرار داده است. فرهنگ به عنوان آمیزه‌ای از ارزش‌های مشترک، طرز فکر مشترک، رفتار معین و علائم و نشانه‌های متفاوت، تعریف می‌شود. برای اینکه بتوان فرهنگ را تغییر داد، نخستین قدم ایجاد تصویری روشن و درکی درست از فرهنگ موجود است. این

درک باید با توسعه بصیرت نسبت به منشاء آن آغاز شود. در بعضی از سازمان‌ها، فرهنگ به طور مسلم به شیوه‌ای غیر برنامه‌ریزی شده و ناخودآگاه توسعه یافته است. در این شیوه، ارزش‌ها هرگز مدون نشده، مفروضات مشترک مورد گفت و گو قرار نگرفته و بدیهی تلقی شده است. رفتارهای معین، بدون هیچ تلاش از پیش تمهید شده برای ایجاد الگوی رفتار، از یک الگوی نقش به الگوی نقش دیگر منتقل شده است.

ریشه‌های فرهنگ سازمانی عبارت است از: منابع سنتی خاستگاه مدیران ارشد، طبیعت فعالیت‌های اصلی سازمان، تاریخچه سازمان و نیز ساختار سازمان و سیستم‌ها و رویه‌های مورد عمل.

فرهنگ سازمان شامل چهار عنصر اصلی است که در سطوح مختلف آگاهی وجود دارد و عبارت‌اند از: مفروضات اساسی که در ژرف‌ترین سطح آگاهی‌های فرهنگی، مفروضات ناخودآگاه و مسلم درباره چگونگی حل مسایل سازمانی جای گرفته‌اند. ارزش‌ها که در بردارنده ارزش‌هایی در مورد بایدهای درون سازمان است.

ارزش‌ها به اعضا می‌گویند که چه چیز در سازمان مهم بوده و لازم است آنها به چه چیزی توجه کنند. هنجارها که اعضا را در اینکه چگونه باید در موقعیت‌های خاص عمل کنند، راهنمایی می‌کنند.

این هنجارها قوانین نوشته نشده رفتاری است. مصنوعات که آشکارتر از سایر سطوح عناصر فرهنگی هستند، شامل رفتارهای مشهود اعضا و همین‌طور ساختارها، نظام‌ها، رویه‌ها، قوانین و ابعاد فیزیکی سازمان هستند.

فرهنگ سازمان می‌تواند علاوه بر دستیابی به سطوح عالی کمال، توانایی سازمان را برای اجرای راهبردهای عملیاتی جدید بهبود بخشد. مطالعات تطبیقی در روش‌های مدیریت آمریکایی و ژاپنی نشان می‌دهد که بخشی از موفقیت شرکت‌های ژاپنی را می‌توان مرهون فرهنگ‌های سازمانی قوی آنها دانست که تاکید بر مشارکت کارکنان، ارتباط باز، امنیت شغلی و برابری دارد. مطالعه اخیر روی شرکت‌های آمریکایی نشان دهنده نتایج مشابهی است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که فرهنگ آنها تقویت کننده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، روش‌های کاری انطباق‌پذیر، طراحی صحیح کار و اهداف منطقی و واضح است در سطحی بسیار بالاتر از شرکت‌هایی که در این عوامل در درجه‌های پایین قرار دارند، عمل می‌کنند.

برخی از مشخصه‌های فرهنگی سازمان در شرکت‌های موفق عبارت است از: گرایش به عمل، نزدیکی به مشتری، استقلال و کارآفرینی،

دگرگونی از بالا آغاز می‌شود: اگر مدیران بلند پایه سازمان به دگرگونی پایبند شوند، زیر دستان به پذیرش دگرگونی گرایش بیشتر خواهند یافت. دامنه مشارکت در سازمان گسترده و ژرف شود

یکپارچگی سازمان را فراهم می‌آورد و مشروعیت و مقبولیت آن را در جامعه و محیط محفوظ نگه می‌دارد. بسیاری از صاحب نظران اعتقاد دارند که فرهنگ نه تنها، مفهومی برای تشریح بسیاری از پدیده‌های سازمانی است، بلکه رهبران سازمان‌ها نیز می‌توانند از آن طریق، سازمانی اثربخش‌تر بیافرینند.

تغییر فرهنگ سازمان

به رغم مشکلاتی که در تغییر فرهنگ سازمان وجود دارد، ممکن است تغییر وسیع فرهنگ در شرایطی ویژه لازم باشد، اگر فرهنگ سازمان متناسب با محیط متغیر نباشد، اگر صنعت فوق العاده رقابتی بوده و به سرعت در حال تغییر باشد، اگر شرکت یا سازمان در حد متوسط یا بد باشد، اگر سازمان در صدد تبدیل شدن به یک سازمان بزرگ باشد یا اگر سازمان یا شرکت کوچک‌تر بوده و به سرعت در حال رشد باشد.

سازمان‌هایی که با چنین شرایطی مواجه اند نیازمند تغییر فرهنگ به منظور سازگاری با موقعیت‌ها یا عملکرد در سطوح بالاتری از اثربخشی هستند. آنها ممکن است مجبور به انجام کوشش‌هایی برای تغییر فرهنگ با روش‌هایی دیگر نظیر اعمال مدیریت حول فرهنگ موجود و اصلاح راهبرد شوند. توصیه‌های زیر می‌تواند به عنوان راهنمایی برای تحول فرهنگ مورد استفاده قرار گیرد:

دید راهبردی روشن، تعهد مدیریت عالی رهبری، سمبولیک، حمایت از تغییرات سازمانی، گزینش و اجتماعی کردن تازه واردان و خاتمه دادن به کار

بهره‌وری از طریق افراد، تسلیم و به دنبال ارزش بودن و چسبیدن به بافت شرکت و تمرکز بر فعالیت‌هایی که اجرای آنها با موفقیت انجام می‌شود. برای پدید آوردن هرگونه دگرگونی در درون یک سازمان ضرورت دارد که نخست در آن سازمان فرهنگ سازمانی چنان است که شماری از صاحب نظران، بالندگی سازمانی را به عنوان یک فراگرد دگرگونی برنامه‌ریزی شده می‌خوانند و آن را با دگرگونی فرهنگ سازمانی برابر می‌شمارند. به نظر آنان بالندگی سازمانی یعنی دگرگون کردن فرهنگ سازمانی، برای آماده سازی فرهنگ سازمانی به منظور سازگاری با دگرگونی و پذیرش اندیشه‌های نو، روش‌های تازه، فراگردهای گوناگون به کار بستن ابزار و وسیله‌های نو می‌توان از روش‌های زیر بهره گرفت: دگرگونی از بالا آغاز می‌شود: اگر مدیران بلند پایه سازمان به دگرگونی پایبند شوند، زیر دستان به پذیرش دگرگونی گرایش بیشتر خواهند یافت. دامنه مشارکت در سازمان گسترده و ژرف شود: بی‌از ساز و کارها در دگرگون کردن سازمان به وجود آوردن نظام‌های گوناگون مشارکت است. سدهای آشکار یا پنهان در راه دگرگونی و نوآفرینی از میان برداشته شود. فرهنگ سازمانی یگانه و به هم بافته‌ای پدید می‌آید. کامیابی کار زمانی است که همه پاره فرهنگ‌ها به گونه‌ای یگانه و به هم بافته از کارهای نو و تازه سازمانی پشتیبانی کنند. داد و ستد اطلاعات، آزاد و آسان می‌شود، هرگاه مدیریت بلند پایه سازمان، باورها، ارزش‌ها و کنش‌های خود را برای پدید آوردن فرهنگی نیرومند آشکار سازد و این پیام‌ها را به روشنی به دیگران انتقال دهد و برای جا افتادن این پیام‌ها ساز و کارهای درست و براننده به کار گیرد، آنگاه کارکنان سازمان با روشنی و پیوند استوار روان‌شناختی، این پیام‌ها را دریافت می‌کنند و آنها را در نگرش‌ها و رفتارهای سازمانی خود آشکار می‌سازند.

فرهنگ سازمانی نقش مهم و عمده‌ای در سازمان‌ها ایفا می‌کند، یعنی خود را با اوضاع و احوال پیرامونی سازگار می‌سازد، کارکنان را به دستیابی به هدف‌ها برمی‌انگیزاند، وحدت و

منحرفان و حساسیت اخلاقی و قانونی، یادگیری، توسعه و تحول سازمانی بدون توجه و بررسی فرهنگ به عنوان منبع اولیه ایجاد مقاومت در برابر تغییر، قابل درک و فهم نیست، مقاومت در برابر یادگیری و تحول موضوعی است فراگیر که در هر جایی از آن صحبت می‌شود اما به ندرت این پدیده به طور کامل شناسایی و درک می‌شود. مشاوران و مدیران در فرآیند تحول و یادگیری به خوبی می‌دانند چقدر ناکامیابی در دستیابی به اهداف کم اهمیت، نامیدکننده است. ما به عنوان متولیان امر تحول باید بدانیم که نسبت به این مقوله دیدگاه بهتری اتخاذ کنیم، دیدگاهی که به موجب آن باید پذیرفت اکثر تحولات سازمانی نیازمند تغییر در اصول فرهنگی و خرده فرهنگی است. اگر ما بدانیم که تغییر مفروضات، ارزش‌ها و رفتارهای کارکنان چه اتفاقی را در پی دارد، بهتر می‌توانیم نسبت به مقاومتشان در برابر تغییر همساز و همدرد باشیم و دیگر آنکه برای مدیریت تحول در سازمان واقع‌بین‌تر خواهیم شد.

به نظر می‌رسد رهبران آینده سازمان‌ها، یادگیرندگانی دایمی هستند و این نیازمند الزام‌های زیر است: سطوح جدیدی از ادراک و بینش نسبت به واقعیت‌های جهان، ارتقای بیش از حد سطح انگیزش برای حرکت غیرقابل اجتناب در مسیر یادگیری و تغییر، به خصوص در جهانی که مرزهای سازمانی و ملی دیگر مطرح نیستند و تعریف وفاداری بسیار دشوار است. قوت عاطفی TM احساسی برای مدیریت اضطراب خود و دیگران تا اینکه یادگیری و تغییر، جزئی از زندگی انسان شود. مهارت‌های جدید برای تجزیه و تحلیل و تغییر مفروضات فرهنگی، تمایل و توانایی درگیر کردن دیگران و داشتن حضوری مشارکت‌جو، توانایی یادگیری مفروضات فرهنگی سازمان‌های دیگر.

اگر رهبران امروز می‌خواهند فرهنگ‌هایی را به وجود آورند که توجه به یادگیری در آنها نهادینه باشد، باید خود به عنوان یک نماد به رهبرانی مبدل شوند که همواره درگیر فرآیند یادگیری هستند. در حقیقت شناخت فرهنگ و یادگیری فرهنگ، موضوعی است که از بصیرت، معرفت و بینش فردی آغاز می‌شود.

منابع و ماخذ:

- ۱- طوسی، محمدعلی، «بالندگی سازمانی» ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۸۰.
- ۲- فیلیپ سادلر، «مدیریت تغییر» مترجم: غلامرضا اسماعیلی، موسسه انتشاراتی میر، ۱۳۸۰.
- ۳- توماس ج. کامینگز و کریستوفر ج. اورلی، «توسعه سازمان و تحول» (جلد دوم)، مترجم: دکتر عباس محمدزاده، ناشر: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۴.
- ۴- برومند، زهرا، «بهبود و بازسازی سازمان»، نشر هور، چاپ دوم، ۱۳۷۴.
- ۵- پروفیسور ادگار شاین، «مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری»، مترجمان: دکتر برزو فرهی بوزنجانی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران: سیمای جوان، ۱۳۸۲.

منبع:

www.spac.ir