



فرهنگ سازمانی

مقدمه

- درباره اهمیت فرهنگ همین بس که بدانیم برخی از محققان علوم انسانی در تعریف موجزی از انسان چنین گفته اند : « انسان ، حیوانی است با فرهنگ »
- انسان فرهنگ را می آفریند و فرهنگ به انسان پر و بال انسانی می بخشد. و وجودش را پربار و هر چه انسانی تر و متعالی تر می سازد و لذا انسان بدون فرهنگ موجودی ماقبل انسانی و از هر جهت فقیر ، ناتوان و بی ریشه به شمار می آید و درست به همین جهت است که می گویند : « انسان موجودی فرهنگی است و فرهنگ ، خاص انسان است »



مفهوم فرهنگ

- فرهنگ از سوي رشته هاي مختلف علمي مانند جامعه شناسان، مورخان، فیلسوفان، ادیبان و...مورد بحث و بررسی قرار گرفته است ولي هنوز تعريف روشني که همگان برآن توافق داشته باشند عرضه نشده است
- کار برد فرهنگ در دو بخش است
- در معني گسترده به فرآورده هاي تمدني وپیشرفته اشاره دارد که شامل ادبیات، هنر، فلسفه، دانش و آشنایی و برخورداری از ظرافتهای زندگی اشاره دارد ودر این معني به فرهیختگی انسان اشاره دارد.(EDUCATION) به معني تمدن و آموزش وپرورش وادب است.در این معني جدایی بین انسان بي فرهنگ و با فرهنگ است.
- در معنای دیگر که از سوي مردم شناسان بیان می شود به معني آفریده اندیشه، عادات و اشیاء مادي اشاره دارد که در پی انباشت آنها سازگاري پیچیده ای میان انسان و محیط پدید آمد (CULTURE) اندیشیدن و رفتار گروهی برابر است



تعریف فرهنگ

- فرهنگ واژه ای است فارسی و مرکب از دو جزء فر و هنگ.
- فر، پیشوند به معنای جلو و بالاست و هنگ، به معنای کشیدن و نیز تعلیم و تربیت می باشد. در زبان انگلیسی واژه culture به کار میرود و معنای آن کشت و کار و یا پرورش می باشد. این واژه در ابتدا به معنای کشت و زراعت بوده و از قرن نوزدهم به بعد مردم شناسان آن را در معنای جدید بکار گرفته اند (روح الامینی ۱۳۶۸)



تعریف فرهنگ

در فرهنگ لغت کلمه فرهنگ

- علم، دانش، معرفت، آثار علمی و ادبی يك قوم یا يك ملت (فرهنگ عمید)
- نیکویی پرورش، فضیلت، شکوهمندی و هنر (نفیسی)
- فرهنگ عبارت است از مجموعه فضایل، هنرها، آرا و دانشها و کلیه نیروهای اخلاقی و روحی که بشر را از حالت بدوی خارج می کند و به سوی کما سوق می دهد (ثقفی)
- در فرهنگ لغت وبستر فرهنگ مجموعه ای از رفتار های پیچیده انسانی که شامل افکار، گفتار، اعمال و آثار هنری است. و نیز توانایی انسان برای یادگیری و انتقال به نسل دیگر تعریف شده است.

مفهوم فرهنگ در علوم اجتماعی:

تیلور فرهنگ را کلیت در هم بافته ای از دانش، هنر، اخلاق، قانون، آداب و رسوم و هرگونه قابلیتها و عاداتی که به وسیله انسان به عنوان عضوی از جامعه کسب می شود تعریف می کند.

با این تعریف، فرهنگ آموختنی است بنابر این از طریق زیستی قابل انتقال نیست بلکه جزء جزء آن از راه تجربه و آموزش آموخته می شود.



ویژگیهای عمومی فرهنگ

➤ **فرهنگ آموختنی است:** فرهنگ پدیده‌ای است غیر ذاتی، و از راه زیستی انتقال پیدا نمی‌کند. بنا براین تابع قانون یادگیری می‌باشد. و در طول زندگی آموخته می‌شود

➤ **فرهنگ آموخته می‌شود:** همه جانواران توانایی یادگیری دارند اما تنها انسان است که می‌تواند آموخته‌های خودش را به فرزندانش منتقل نماید. برتری زبانی انسان بر حیوان عامل اصلی در پدید آوردن فرهنگ می‌باشد.

➤ **فرهنگ خاستگاه اجتماعی دارد:** فرهنگ نه تنها آموخته می‌شود و در طول زمان به دیگران انتقال پیدا می‌کند بلکه ریشه‌های اجتماعی دارد. گروه‌های مختلف اجتماعی در آن شریکند فرهنگ انسان، را از فرد بودن به گروه اجتماعی بالا می‌برد



ویژگیهای عمومی فرهنگ

- **فرهنگ پدیده ای ذهنی و تصوری است:** عاداتی گروهی که فرهنگ در آن پدید می آید به صورت هنجارها یا الگوهای رفتاری و به صورت آرمانی ذهنی می شود و درکلام و یارفتار افراد تجلی پیدا میکند.
- **فرهنگ خشنودی بخش است:** فرهنگ همواره و به ضرورت نیازهای زیستی و نیازهای ثانویه برخاسته از آنها پایدار می مانند. عناصر فرهنگ تنها زمانی که به افراد جامعه خشنودی نهایی می بخشد و نوعی چیرگی دلپسند بررنج را فراهم می آورد می تواند پایدار بماند.
- **فرهنگ سازگاری می یابد:** فرهنگ تغییر می کند در طول تاریخ بشر فرهنگ دائما در حال سازگاری با پیرامون جغرافیایی خود بوده است. با فرهنگ های دیگر در حال تعامل و وام گیری بوده است و هنگامی که فرهنگ سنتی از خشنودی نهایی باز می ماند. سازگاریهای فرهنگی با محیط و شرایط جدید پدید می آید
- **فرهنگ یگانه ساز است:** عناصر فرهنگ گرایش به آن دارند تا يك پیکری یکپارچه و به هم بافته و سازگار پدید آورند این یکپارچه سازی نیاز به زمان دارد.



تعریف سازمان

➤ سازمان همیشه از افراد تشکیل شده است.

➤ سازمان عبارت از مجموعه ای که اجزای آن در ارتباط با یکدیگر اهداف خاصی را پیگیری می کنند.

➤ سازمان واحدی اجتماعی با اهداف خاص هست که این اهداف در عملکرد اعضای سازمان تاثیر می گذارد. و هر فرد انتظار دارد از طریق همکاری در اهداف سازمانی به اهداف شخصی هم نایل شود.

➤ سازمان مجموعه هدفمندی است که پیرو یک نظام ساختارمند است که این ساختار بازتابی از روابط متقابل که شامل تعیین نقش ها، روابط بین افراد، فعالیتها و سلسله مراتب و هدف است همچنین سازمان دارای مرزها و حدودی است که آن را از محیط خود جدا می سازد



رابطه میان سازمان و فرهنگ

➤ سازمان واحدی اجتماعی با اهداف خاص، این تعریف نشان دهنده جزء بودن سازمان در مقابل جامعه است

✓ اعضای سازمان در وهله اول اعضای جامعه هستند

✓ بنابراین هنگام ورود افراد به سازمان حاوی فرهنگ جامعه ای هستند که به آن تعلق دارند.

✓ پس از این دید می توان گفت سازمان فرهنگی متشکل از تك تك اعضایش دارد.

✓ بنابراین چون اعضای سازمان دارای فرهنگ واحدی نیستند پس باید گفت سازمانها فرهنگهای مشخص و ثابتی ندارند!!!

➤ به طور کلی از ترکیب دو واژه سازمان و فرهنگ اندیشه تازه ای پدید آمده است که هیچ يك از آن دو واژه این اندیشه را در بر ندارند. بلکه پدیده جدیدی است که مربوط به کار و رفتار مردم در سازمان هست. سازمان یک مقوله ای که با نظم و ترتیب سروکار دارد. در صورتیکه فرهنگ تابع قوانین خودش بود و تابع نظم نیست



فرهنگ در یک سازمان، به مثابه شخصیت یک انسان است. مفروضات بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزشها، به عنوان مبانی فرهنگ یک سازمان میباشند که شالوده وجودی آن را تشکیل داده و نقطه تمیز خوب و بد را مشخص میکنند

فرهنگ هر سازمانی به عنوان

عامل اساسی در شکل بخشیدن به آن سازمان است و تأثیر بسزایی بر ساختار و طرح سازمان، محیط داخلی و خارجی سازمان، تکنولوژی و نیروی انسانی و از هم مهمتر بر بهره وری و استراتژی سازمان دارد؛ چرا که فرهنگ، بایدها و نبایدها را مشخص می کند و قالب رفتاری سازمان را شکل میدهد



مفهوم فرهنگ سازمانی و ضرورت مطالعه آن

ورود مفاهیم مانند هنر مدیریت ژاپنی، فرهنگ مشارکتی، مدیریت کیفیت جامع رهبری و فرهنگ سازمانی به عنوان عوامل موثر در عملکرد سازمان خصوصا در سازمانهای ژاپنی مشاهده گران غربی را بر آن داشت به مطالعه فرهنگ سازمانی بپردازند. آنان به این واقعیت پی برده اند که در سازمانهای ژاپنی به طور مکرر بر مفهوم فرهنگ، قدرت و سرایت ارزشهای معنوی، عقاید و فرصت هائی تاکید دارند که نیروی کار بدان وابستگی دارند.

در مشاهده این تفاوتها مشخص شده غیر از فرهنگ ملی ویژه گیهای دیگری در سازمانهای ژاپنی وجود دارد که از آن به عنوان فرهنگ سازمانی یاد می کنند.







ارباب=صاحبان سرمایه



سامورایی=مدیران



FARS

FARS NEWS AGENCY

رعیت = کارمندان، کارکنان







تعریف و مفهوم فرهنگی سازمانی

- فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه ای از ارزشها، باورها، نگرش ها و هنجارهای مشترک که رفتار و انتظارات اعضای سازمان را شکل می دهد و به بیان وسیع تر فرهنگ سازمانی تعیین کننده نوع رفتار کارکنان است و اولویت ها را تعیین می نماید.
- فرهنگ سازمانی به سیستمی از استنباط مشترک اطلاق می شود که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی یک سازمان را از سازمان های دیگر جدا می کند. این سیستم از معانی مشترک و مجموعه ای از ویژگی های کلیدی تشکیل شده است که سازمان برای آن ارزش قابل است (رابینز ۱۹۹۳)



تعریف و مفهوم فرهنگ سازمانی

- با توجه به تعاریف فوق و در نظر گرفتن اشتراکات این تعاریف می توان تعریفی جامع و کلی را که مورهد، گریفین ارائه نموده اند بیان داشت. آنها عقیده دارند که :
- فرهنگ سازمانی یک دسته از ارزشهاست که اغلب مورد پذیرش و تائید قرار می گیرند، در داخل سازمان به اشخاص کمک می کنند تا نسبت به اقداماتی که قابل قبول تلقی می شوند و اقداماتی که غیر قابل قبول به حساب می آیند، معرفت پیدا کنند. اغلب این ارزشها از طریق داستانها و سایر ابزارهای نمادین منتقل می شوند. (الوانی، غلام زاده ۱۳۸۸)



ارزشهای محوري در شرکت سوني

در سال ۲۰۰۳ شرکت بیانیه ارزشهای خود را منتشر کرد و در آن استانداردهای داخلی اصلی را که باید توسط همه مدیران و کارکنان سوني به کار گرفته شود تبیین کرد. اساس این ارزشها که فرهنگ سازمانی شرکت را تشکیل می دهد عبارت است از:

- ۱ - تبعیت از قوانین
- ۲ - رعایت مسائل مربوط به کار
- ۳ - سلامتی و ایمنی
- ۴ - مراقبت از محیط
- ۵ - سیستم مدیریت شامل: تعهد شرکت - پاسخگویی و مسئولیت مدیریت - ارزیابی ریسک و مدیریت ریسک - آموزش - ارتباطات - بازخورد مشارکت کارکنان - فرآیند اقدام اصلاحی - مستندسازی
- ۶ - اخلاق شامل: حفاظت از سرمایه فکری سازمان - مشارکت و درگیر شدن در کارهای گروهی - کسب و کار، رقابت و تبلیغات منصفانه و درست - شفاف و بازبودن اطلاعات - نفي فساد، رشوه،

اختلاس و حیف و میل اموال - نفي سود غیرمتعارف ■



اصول اعتقادي ماتسوشیتا

- خدمت به مردم: فراهم آوردن فراورده‌ها و خدمات با کیفیت بالا به قیمت عادلانه و معقول تا از این راه به راحتی زندگی و شادمانی مردم در سراسر جهان یاری داده شود.
- انصاف و امانت: منصف بودن در همه داد و ستدهای بازرگانی و رفتار شخصی و همواره به داورهای آزاد پرداختن و رها شدن از پیش پندارها.
- کار گروهی برای غایت همگانی: گردآوری تواناییها و قدرت اراده برای انجام دادن هدف‌های مشترک در فضایی اعتماد متقابل و رعایت کامل آزادی و استقلال فردی.
- کوشش خستگی ناپذیر برای بهتر کار کردن.
- احترام و فروتنی: احترام به حقوق دیگران، حفظ نظم اجتماعی.
- همسازی با قوانین طبیعی: پیروی از قوانین طبیعی و سازگار ساختن اندیشه و عمل با اوضاع در حال تحول و دگرگونی، تا از این راه در همه کوششها، پیشرفت و کامیابی تدریجی ولی پیوسته باشد.
- حق‌شناسی در برابر نعمت‌ها.

دیدگاه فلسفی ماتسوشیتا

- انسان به طور ذاتی موجودی خوب و مسئول است.
- نژاد انسان برای رشد و پیشرفت، چه مادی و چه معنوی، ظرفیت بالایی از خود نشان داده است.
- انسان قدرت گزینش دارد.
- ما دارای ظرفیت بکار بردن منابع مادی و فکری برای رویارویی با دشواریهای زندگی در جهان هستیم. حل موضوعات دشوار، بیش از هر چیز به ذهن و شوق یادگیری نیاز داریم.



تجلی فرهنگ سازمانی

- ۱- رفتارها و مصنوعات بشري : مانند معماری ساختمان ، تکنولوژی ، ماشین آلات و ابزارهای مورد استفاده ، طرح داخلی و مجموعه کاری ، شکل لباس کارکنان ، نمادهای معرف پست و مقام مانند اتومبیهایی سازمان ، پارکینگ اختصاصی ، زبان مورد استفاده ، مکالمات ، اصطلاحات خاص . رفتار غیر کلامی شامل تعاملات کارکنان ، روشهای برخورد آنان با یکدیگر ، آئینهای مورد احترام آداب و رسوم ارسال پیامهای تبریک از سوی رئیس به کارکنان در روزهای خاص
- ۲- ارزشها و باورها : صداقت ، اعتماد متقابل ، تبعیت از قوانین ، مراقبت از محیط و غیره

- ۳- فرضیات زیربنایی : که بر اساس استنباط از ظواهر می توان به آن پی برد مانند نحوی برخورد با مراجعه کننده ، (فرض می تواند ناشی از این باشد که آنها به ما نیاز دارند بنابراین لزومی برای احترام بیشتر نیست)



عناصر و مولفه های فرهنگ سازمانی (ویژگیهای فرهنگ سازمانی)

برخی صاحب نظران بر این باورند که ترکیب و هماهنگی ویژه دهگانه زیر اساس فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهد:

- ۱- **ابتکار فردی:** میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد درون سازمان دارند.
- ۲- **خطرپذیری:** میزانی که کارکنان یک سازمان به خطر پذیری، خلاقیت ترغیب می شوند. دست به کارهای مخاطره آمیز بزنند و بلند پروازی کنند.
- ۳- **هدایت و سرپرستی (جهت دهی):** حدی که مدیریت سازمان هدف های روشن را تدوین کرده و عملکرد بالایی را انتظار دارد.
- ۴- **انسجام:** حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می کند.
- ۵- **حمایت (روابط) مدیریت:** میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می کند.



عناصر و مولفه های فرهنگ سازمانی (ویژگیهای فرهنگ سازمانی)

- ۶- کنترل: تعداد قوانین و مقرراتی که مدیران جهت نظارت مستقیم بر رفتار کارکنان دارند.
- ۷- هویت: حدی که افراد سازمان بر مبنای آن هویت خود را با سازمان به عنوان یک کل در مقابل گروه کاری خاص یا نظام حرفه ای تعیین می کند.
- ۸- نظام تشویق (سیستم پاداش): درجه مبتنی بودن پاداش بر شاخص های عملکرد کارکنان در مقابل قدمت و... مانند اینها باشد.
- ۹- تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و اختلافات نظرهای خود ترغیب می شوند.
- ۱۰- الگوی ارتباطی: حدی که ارتباطات سازمانی را به سلسله مراتب رسمی اختیارات محدود می سازد. بر اساس ویژگی های دهگانه فوق می توان تصویری از فرهنگ آن سازمان به دست آورد. این تصویر پایه ای برای احساسات و ادراکات مشترک کارکنان نسبت به سازمان و چگونگی انجام کارها و رفتار مورد نظر آنان می شود. (رابینز ۱۹۹۷)



عناصر و مولفه های فرهنگ سازمانی (ویژگیهای فرهنگ سازمانی)

- ۱۱- توجه به جزئیات: میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و با دقت به امور بپردازند.
- ۱۲- نتیجه محوری: میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا راه آوردها توجه می کند نه به روش ها و فرآیندها دستیابی به نتیجه.
- ۱۳- توجه به افراد: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می دهد در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت در باره اثرات نتیجه تصمیم گیری بر افراد توجه می کند.
- ۱۴- تیم گرایی: میزانی که مدیریت کارها را به گونه ای تنظیم می کند که به وسیله تیم (نه افراد) انجام شود.
- ۱۵- جسارت و شجاعت: میزانی که افراد دارای روحیه چرخاشگری، تحول یا جسارت هستند (نه افراد ساده اندیش و احتمالا بی تفاوت)
- ۱۶- ثبات و پایداری: میزانی که سازمان در فعالیت های خود به حفظ وضع موجود (ونه رشد و پیشرفت) تاکید و توجه دارند.



اثرها و کارکردهای فرهنگ سازمانی

- ۱- فرهنگ سازمان موجب تمایز یک سازمان از سازمان های دیگر می شود.
- ۲- به اعضای سازمان احساس هویت می بخشد.
- ۳- موجب ثبات سیستم اجتماعی می شود، به این ترتیب که با ارائه استانداردها افراد را در تشخیص رفتار و گفتار مناسب یاری می کند. اخلاقیات و معنویات را در سازمان نظام مند میکند
- ۴- سرانجام فرهنگ به عنوان یک مکانیزم کنترل و آزمون، نگرش ها و رفتار کارکنان را جهت می دهد.
- ۵- فرهنگ سازمانی ساختار، تکنولوژی و نیروی انسانی، و از همه مهمتر بهروری و استراتژی سازمان را تعیین می کند



عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی از دو لایه تشکیل شده :

۱- ارزش ها و باورها ملموس (مانند طرز پوشش، رفتار، تشریفات، اسطوره ها و افسانه است

۲- لایه دوم : لایه پایه ای و یا شالوده اساسی فرهنگ سازمانی است و شامل ارزشها زیر بنایی مفروضات، باورها و فرایندهای فکر افراد و گروه های سازمانی است. این لایه در واقع فرهنگ واقعی سازمان را تشکیل می دهد.
ارزشها: ارزشهای فرهنگ سازمان معمولاً بازتابی از ارزشهای جامعه و محیطی است که سازمان در آن قرار دارد.

باورها: مردم باورها یا اعتقادات گوناگونی دارند مثل اعتقاد به خدا، اعتقاد به کارایی گروههای کاری یا پی بردن به مآجراهای اداری محیط کار. به طور کلی باورهای شکل دهنده تصمیمات بلندمدت و کلان سازمان را باورهای راهبردی (استراتژیک) و باورهای مشترک اجرا کنندگان تصمیمات را باورهای کاربردی (عملیاتی) می نامند. همسو نمودن این دو دسته باور به هم افزایی فرهنگی و توفیق می انجامد



عوامل و اجزاء فرهنگ سازمان

نماد ها (سمبل ها): نمادها عبارت است از کلمات ،تصاویر حالت ها و مواردی که حامل معنی خاصی است و صرفا کسانی می شناسند که با آن فرهنگ سروکار دارند. مانند کلمات یک زبان و یا گویش محلی ،مدل لباس ،مو،پرچم ...و

نمادهای جدید به سادگی شکل می گیرند توسط دیگران تقلید می شود لذا به همین دلیل خارجی ترین سطح فرهنگ را تشکیل می دهند.

قهرمانان (اسطور ها): افرادی هستند ،مرده یا زنده واقعی ویا تخیلی که در یک فرهنگ ویژگیهای بسیار ارزشمندی دارند. و بنابراین الگوی رفتاری برای دیگران به شمار می آیند. در واقع نمونه ای از تاریخ گذشته سازمان است که موفقیتها و کارهای برجسته مؤسسات و یا مدیران در گذشته را به صورت الگو بازگو می کند و هدف آن انگیزش کارکنان و پیروی آنها از آن الگوهاست. به طوری که در کارکنان دلبستگی ایجاد کند و باعث شود آنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند و به خود ببالند



آئین ها (سنتها و تشریفات): سنتها الگوهایی هستند که در سازمان شکل گرفته و به صورت عادت پایدار شده‌اند. تأکید بر الگوها، رفتارهای ویژه در مراسم عمومی، نوع برخورد با کار، احترام کارکنان نسبت به هم و ارباب رجوع، تشویق به گردهمایی ها پیروی از شعارها و نمادهای ارتباط (هر شیء، عمل، رویدادی که برای انتقال معنی به کار می‌رود)، همگی بیان‌کننده انتظارهای سازمان از افراد و همین‌طور انتظار متقابل آنها از سازمان است.

ارزشها و باورها بنیادی: هسته مرکزی فرهنگ توسط ارزشها، به صورت گسترده موجب ترجیح برخی از امور بر امور دیگر می‌شود، در ارزشها، احساسات بی‌شائبه و وجود مثبت و منفی از این قبل هستند.

غیر طبیعی در مقابل طبیعی
غیر عادی در مقابل عادی
غیر منطقی در مقابل منطقی

بدی در مقابل خوبی
ناپاکی در مقابل پاکی
زشتی در مقابل زیبایی



ارزش ها در زمره اولین چیزهایی است که کودکان آن را می آموزند(اهمیت آموزش هفت سال اول زندگی کودک ودبستان) این آموزش نه بصورت آگاهانه بکله به صورت ضمنی وتلویحی.

روانشناسان معتقدند که سیستم ارزشی پایه در سن ده سالگی شکل می گیرد وتغییردادن آن مشکل می شود. ارزشهای فرهنگی سازمان در واقع بازتابی از ارزشهای جامعه ومحیطی است که سازمان در آن قراردارد.کارکنان چیزی جدایی از جامعه نیست



روند شکل گیری يك سازمان

- ۱- يك نفر (بنیانگذار) برای يك فعالیت یا يك نیاز اجتماعي ایده اي دارد
- ۲- این بنیانگذار بعنوان هسته اولیه عده اي را که با او در اهداف و دیدگاه مشترك هستند دور خود جمع میکند
- ۳- گروه بنیانگذار به جمع آوری سرمایه ،کسب مجوز،تهیه مکان وتجهيزات وغيره شروع به فعالیت مي کند
- ۴- عده اي دیگر جذب سازمان مي شوند وتاریخچه مشترك شکل مي گیرد اگر گروه به خوبي توازن ایجاد کند به تدریج فرضیات در مورد خود، محیط وچگونگی ادامه بقاء رشد وگسترش مي یابد.



شیوه پیدایش فرهنگ سازمانی

۱- باورها، ارزشها و فرضیات بنیان گذاران (هنری فورد در شرکت اتومبیل سازی، والت دیسنی، استوین جابز در شرکت اپل)

نمونه: ارزشهای سازمانی در شرکت سونی



۲-تجارب آموخته شده توسط اعضاي گروها
به عنوان اجزاي سازمان در طول زمان
۳-باورها ، ارزشها و فرضيات جديد که توسط
اعضا و رهبران تازه به سازمان آورده مي
شود.



مدیریت منابع انسانی

نیرویابی
-انتخاب
-اجتماعی کردن

نظام جذب و تامین

نظام بهسازی و توسعه

-جبران خدمت
-کیفیت زندگی کاری

نظام حفظ و نگهداری

ارزیابی عملکرد
-آموزش
-برنامه ریزی مسیر
شغل

نظام بکارگیری

-رهبری و سرپرستی
-ارتباطات و انگیزش
جایابی و انضباط

زنده نگهداشتن يك فرهنگ يا شكل گيرى و تداوم فرهنگ سازمانى

۱- گزينش: هدف مشخص و روشن فرايند گزينش شناسايى افراد داراى دانش، اطلاعات، مهارت و شايستگى لازم براى انجام امور را داشته باشند. و اين با اجراى مثلث استخدام كه شامل ۱- ليست قابليت‌ها ۲- صحت ابزار استخدام ۳- اطمينان از شايستگى مصاحبه كنندگان

۲- مديریت عالی سازمان: اقدامات مدیریت عالی بر فرهنگ سازمانی اثرات بسیار شدیدی می گذارد. مدیران ارشد از طریق گفتار و کردار، هنجارها و معیارهایی ارائه می کنند. كه بر فرهنگ سازمان تاثیر شديد می گذارد.

۳- جامعه پذیری: افرادی كه وارد سازمان می شوند باید با فرهنگ حاكم بر سازمان خو بگیرند و خودشان را با آن وفق بدهند كه به آن جامعه پذیری كاركنان با سازمان می گویند. همه كسانی كه می خواهند به عضویت نیروی دریایی آمریکا در بیایند باید با پیوستن به اردوهای كوچك همكاری صمیمانه با گروه و تیم را به اثبات برسانند. كاركنان شركت سانئو باید با شركت در يك اردوی ۵ ماهه قابلیت پیوستن به این شركت را به اثبات برسانند



فرایند جامع پذیری

۱- مرحله پیش از ورود: مرحله نخست مربوط به آموزشها و یادگیری هایی است که پیش از پیوستن فرد به سازمان صورت می گیرد. (مانند دوره آموزشی ۵ ماهه شرکت سانیو) یا دوره های دانشگاهی

۲- رویارویی: در این مرحله فرد با واقعیتها روبرو می شود و انتظارات خود و سازمان را می سنجد. او باید به تعدیل مفروضات خود پرداخته و نگرشها و رفتارهای مورد نظر سازمان را جایگزین نگرشها و رفتار پیشین خود بکند. در این صورت عده ای در سازمان می مانند و ممکن است عده ای استعفا بدهند

۳- دگر دیسی: اگر شخص مرحله دوم را بطور کامل پشت سر بگذارد دارای شخصیت متحول گردیده در نتیجه بر میزان بازدهی، تعهد فرد به سازمان افزوده شده و در سازمان ماندگار می شود.



شیوه آشنا شدن با فرهنگ سازمان (استخدامی جدید)

• انجام ویا عدم معارفه رسمی

- آشنایی گروهی ویا فردی با فرهنگ سازمانی (افراد پی به وجوه اختلاف خود با دیگران خواهند برد)
- دوره زمانی ثابت ویا متغیر انتقال فرد از خارج سازمان به داخل سامان باید يك زمان استاندارد ومشخصی داشته باشد.
- شروع کار با راهنما ویا بدون راهنما به همراه يك مربی وبا هدایت وراهنمایی يك پیشکسوت باشد.
- تأیید ویا تکذیب هویت يك تازه وارد.



شیوه فرا گیری فرهنگ سازمان

- ۱-داستان:داستانها پیوند زننده زمان حال به آینده وتوجیه رفتار کنونی افراد سازمان مي باشد.(داستان توماس واتسون رئیس هیئت مدیره شرکت ای.بی.ام. برای ورود به بخش ویژه (بستن بازوبند نارنجی حامل این پیام بود که همه اعضای سازمان باید قوانین رارعايت نمایند.
- ۲-آداب ورسوم:یعني کارهاي که مرتب تکرار مي شوند مثل انتخاب عضو هیئت علمي در دانشگاه یا استخدام بعد از ۲ سال آزمایشي در سازمان
- ۳- امتیازات ویژه :استفاده از اتومبیل ،دفتر کار ویژه ، استفاده از مکانهای تفریحی ویژه ، این امتیازات نشان دهنده مقام فرد بوده، همچنین این پیام را مخابره مي کند که سازمان مزبور طرفدار چه نوع رفتار است .
- ۴- زبان رمز :برخي از سازمان ها بر روي کالا خود نامهاي ویژه مي گذارند که تنها افراد مشغول در سازمان آن را مي فهمند .ضرب حروف در پایان خط تولید وکنترول کیفیت



چگونه يك فرهنگ ، جديد را در سازمان ايجاد نمائيم

۱- دگرگوني از بالا آغاز شود: اگر مديران بلند پايه سازمان به دگرگوني پاييند شوند زيردستان به پذيرش دگرگوني گرايش پيدا ميکنند. «دم همواره درپي سرتکان ميخورد»

۲- دامنه مشارکت در سازمان گسترده و ژرف گردد.

۳- سدهاي آشکار و پنهان در راه دگرگوني ونو آفريني از ميان برداشته شود.

۴- فرهنگ سازماني يگانه بهم بافته اي پديد آيد: همه خرده فرهنگهاي سازمان از کارهاي نو وتازه سازمان پشتباني نمايند.

۵- دادستد اطلاعات آزاد وآسان در سازمان



چگونگی شناخت فرهنگ سازمانی

دو روش برای مطالعه و شناخت متغیرهای فرهنگ سازمانی وجود دارد

۱- **روش استفاده از الگو:** در این روش پژوهشگران کوشیدن با استفاده از چارچوب مفهومی ابزار های اندازه گیری خاصی را برای شناخت و مدیریت فرهنگ سازمانی طراحی و ارائه نمایند. مانند الگوی رابینز، الگوی هافستدو ... در تمامی این الگو محقق باید در داخل این چارچوب حرکت کند و امکان برون رفت از آن وجود ندارد



چگونگی شناخت فرهنگ سازمانی

- ۲- روش زمینه ای: بدلیل منحصر به فرد بودن فرهنگ يك سازمان از روش ها و ابزارهاي كمی و کیفی استفاده شده است
- سه ابزار مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه جهت جمع آوري و تحليل اطلاعات و شناخت فرهنگ سازمانی استفاده شده است
- برای شناخت بخش قابل مشاهده و ملموس فرهنگ سازمانی از ابزار مشاهده
- برای شناخت مفروضات، اعتقادات بنیادین، هنجارها باورها و ارزشها از ابزار مصاحبه
- برای تأیید و سنجش متغیرهای استخراج شده از مشاهده و مصاحبه از پرسشنامه استفاده می شود



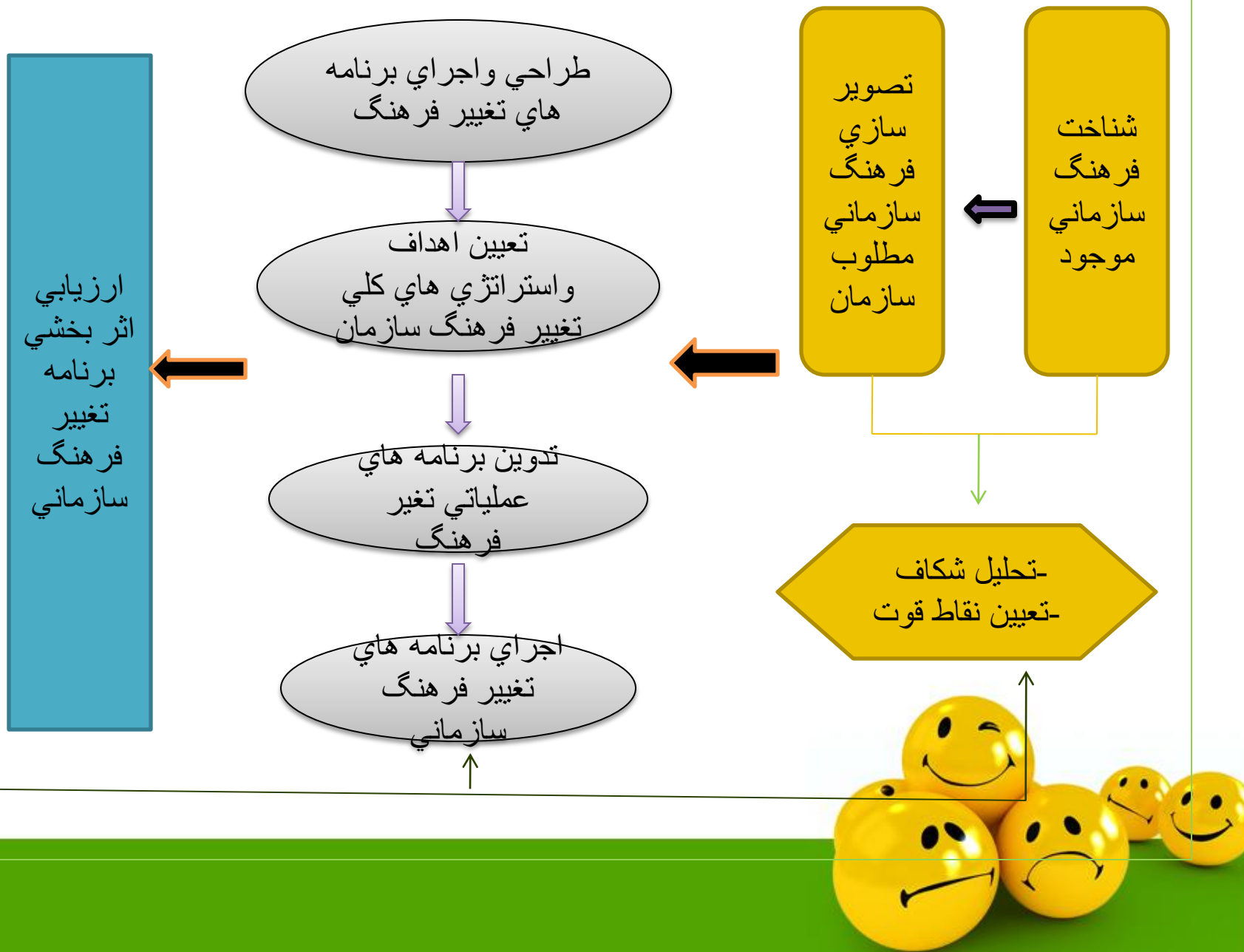
چگونگی شناخت فرهنگ سازمانی

۱- با استفاده از کارت مشاهده نحوه پوشش کارکنان ،
چیدمان اداری ، نحوه ارتباطات
سازمانی

۲- با استفاده از مصاحبه نیم ساختارمند با موسسان و مدیران
عالی (بنیانگذاران و هدایت کنندگان سازمان و فرهنگ سازمان
هستند) بخش مفروضات و هنجارها و باورها و...

۳- پس از تعدیل و تأیید متغیرهای فرهنگی استخراج شده
پرسشنامه محقق ساخته دارای روایی و پایایی در بین
کارکنان سازمان توزیع ، تا متغیرهای مورد بررسی و سنجش
قرار گیرند.





مدیریت فرهنگ سازمانی

-یک الگوی جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد.

توجه به ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است.

شناسایی عوامل شکل دهنده و اثرگذار بر فرهنگ و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرند.



انواع فرهنگ سازمان

۱- فرهنگ انسان محور: مشخصه سازمانهای است که بر محور فردی و مشارکتی اداره می شوند
اعضای سازمان انتظار دارند باهم روابط آزادانه داشته باشند (افراد در جهت رشد و توسعه به یکدیگر کمک نمایند و بیشتر وقت خود را با یکدیگر می گذرانند)

۲- فرهنگ موافقتی: از تضاد دوری می جویند و روابط بین افراد، حداقل در سطح سرپرستان خوشایند است. به یکدیگر علاقه نشان می دهند.

۳- فرهنگ سنتی: سازمانهای که به شیوه بورکراتیک ترکیب یافته و اداره می شوند. از اعضای سازمان انتظار می رود که قوانین و مقررات پیروی کنند (همیشه از خط و مشی ها و تجارب قبلی دنباله روی می شود)

۴- فرهنگ دستوری: به شیوه سلسله مراتبی و غیر مشارکتی اداره می شوند. تصمیم گیری به شیوه متمرکز، دستورات صریح و روشن توسط سرپرستان ابلاغ می گردد. (سازمان نظامی)



انواع فرهنگ سازمان

۵- فرهنگ اجتنابی: در قبال موفقیتها به اعضاء پاداش تعلق نمی گیرد اما در قبال اشتباهات و خطاها تنبیه صورت می گیرد. مسئولیت به سایرین واگذار می شود. از هرگونه عملی که به سرزنش ناشی از خطا منجر شود اجتناب می گردد.

۶- فرهنگ تقابل: مواجهه و مسئولی شدن بر مسائل در آنها مورد تشویق قرار می گیرند

۷- فرهنگ قدرتی: در ساختارهای غیر مشارکتی که بر اساس اقتدار ناشی از پست افراد شکل گرفته است. افراد سازمان بر این باور هستند که تصدی پست کنترل زیردستان و در عین حال، پاسخگو بودن به سرپرستان به کسب پاداش می گردد.

۸- فرهنگ رقابتی: اعضای سازمان در صورت عملکرد بهتر نسبت به یکدیگر پاداش دریافت می کنند. رابطه برد-باخت حاکم است (کارگزاران بورس)



انواع فرهنگ سازمان

۹- فرهنگ شایستگی / کمال: ویژه سازمانهایی است که کمال جویی، پایداری و سخت کوشی در آنها ارزشمند است. اعضا احساس می کنند که باید از اشتباه اجتناب کنند. در تمام ساعت کار میکنند و برای اهداف سازمان تلاش می نمایند. (سازمانهای ژاپنی)

۱۰- فرهنگ کسب موفقیت: خصوصیت سازمانی است که کارها به خوبی انجام میگردد. افرادی در سازمان ارزشمند هستند که با همکاری جمعی در پی تحقق اهداف باشند.

۱۱- فرهنگ خودیابی: در آن رشد فردی، خلاقیت و کیفیت، بیش از کمیت و انجام وظیفه دارای ارزش است اعضای این سازمانها به کسب لذت از کارهایشان، بهبود و باز سازی فردی و دست زدن به فعالیتهای جدید تشویق می شوند.



تفاوت فرهنگ های قوی با ضعیف

میزان قدرت و اقتدار فرهنگ های سازمانی را می توان با دو معیار

(الف) تعداد افراد متعهد به ارزش های غالب

(ب) میزان تعهد اعضا

هرچه قدر ارزشهای اصلی بیشتر مورد پذیرش و تعهد نسبت با آن بیشتر باشد

سازمان دارای فرهنگ قوی خواهد بود.

یکی از نتیجه های عمده فرهنگ قوی این است که جابجایی کارکنان را به

شدت کاهش می دهد. انسجام وفاداری به سازمان بیشتر است. تداوم و ثبات

در رفتار تقویت می شود.



نشانه‌های فرهنگ سازمانی سالم

- به‌طور خلاصه نشانه‌های یک فرهنگ سازمانی سالم عبارت‌اند از:
- ۱- **پذیرفتن تغییر:** اولین نشانه یک فرهنگ سازمانی سالم این است که کارکنان آن از تغییر نمی‌ترسند و پذیرای نوآوری‌ها و روش‌های جدید و مدرن‌اند.
 - ۲- **محوریت عملکرد:** آنچه در فرهنگ‌های سازمانی سالم معیار ارزش‌گذاری بر افراد و قضاوت در مورد آنان است عملکرد آنان است نه عواملی مانند نزدیکی به مدیران ارشد یا داشتن روابط فامیلی.
 - ۳- **اهمیت پیروزی و شکست سازمان برای کارکنان:** کارکنانی که در یک فرهنگ سازمانی سالم مشغول به کارند، در برابر سرنوشت سازمان بی‌خیال نیستند، بلکه موفقیت و شکست سازمان برایشان بسیار مهم است و نسبت به سازمان دارای احساس و هیجان هستند.
 - ۴- **مسئولیت‌پذیری:** شانه خالی کردن از مسئولیت و در پی یافتن کنجی خلوت و راحت بودن ازجمله نشانه‌های فرهنگ سازمانی بیمار است. ولی در یک فرهنگ سازمانی سالم و پویا، به عهده گرفتن مسئولیت‌های بزرگ، فرصتی برای کسب موفقیت تلقی می‌شود.
 - ۵- **فقدان یا کم بودن شایعه:** ازجمله علائم شایع بیماری فرهنگ سازمانی، پر بودن شایعه و حواشی رفتاری و شخصی در آن است. در این سازمان‌ها، بخش مهمی از زمان و انرژی کارکنان صرف رفتارهای مخربی همچون غیبت کردن، شایعه‌سازی، زیرآب زنی و غیره می‌شود.
 - ۶- **همکاری و کار تیمی:** در فرهنگ‌های سازمانی سالم، هرکس به فکر منافع خودش نیست، بلکه همه سعی می‌کنند به یکدیگر کمک کنند. نوع‌دوستی و همکاری در این سازمان‌ها، حالتی طبیعی است و به نفع همه تلقی می‌شود.



نشانه‌های فرهنگ سازمانی بیمار

۱. مراحل انجام کار از دستیابی به هدف مهم ترند
۲. اهمیت سلسه مراتب و رعایت مراحل انجام کار از ارایه خدمات، بیشتر است
- ۳- تداوم رویه و ثبات از انطباق و سازگاری مهم تر است
- ۴- رقابت ناسالم و بی توجهی به اصول
- ۵- اجبار و اضطراب
- ۶- رفتارهای مخرب مثل غیبت کردن، شایعه‌سازی و...



باور های اساسی کارکنان در سازمانهای متری

بر اساس مطالعات انجام شده توسط پیترز وواترمن در سازمانهای متری ارزش های و باور های
اسای ذیل بطور خلاصه:

۱. اعتقادی به بهتر بودن
۲. اعتقاد به محم دانستن جزئیات و کار و خوب انجام دادن آن
۳. اعتقاد به اهمیت یکایک افراد
۴. اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدمات که همواره آن است
۵. اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند.
۶. اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی برای بالا بردن میزان تماس و ارتباطات میان افراد سازمان
- ۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی



فرهنگ قوی

تعهد اجتماعی بالا - وجدان
کاری - مدیریت کیفی - فرهنگی
رقابتی - تطبیق فرد با شغل -
غنی سازی شغل - توسعه شغلی
- گردش کار - علاقه و وفاداری به
سازمان - اعتماد به نفس

فرهنگ ضعیف

بی علاقه‌گی به کار - اشاعه فرهنگ تملق و چاپلوسی - غیبت و
عدم حضور به موقع در محل کار - توجه صرف به منافع شخصی
- کم کاری - عدم انتقال مهارت‌ها - عدم صداقت در اعتراف به
اشتباهات - عدم اعتماد به نفس - عدم وجود بینش آینده‌نگری -
کسب محبوبیت به بهای لجن مال کردن دیگران - محافظه کاری
- عدم پاسخگویی به ارباب رجوع



فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی

نتیجه تحقیقات نشان می دهد که فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی اثر دارد. لذا باید در مراحل گزینش و استخدام داوطلبان به آن دسته از افرادی توجه کرد که برای پذیرش فرهنگ حاکم بر سازمان آمادگی بیشتری دارند .



فرهنگ به عنوان يك قلم بدهي يا دارايي؟

در تراز دارايي — فرهنگ موجب بالا رفتن تعهد کارکنان می شود. باعث پایداری رفتار می شود. پدیده ابهام ضعیف می گردد. فرهنگ به افراد می گوید چگونه کارها را انجام دهند. در سازمان چه چیزی اهمیت دارد.

در تراز بدهي — اگر ارزشهای مشترک اعضا سازمان با ارزشهایی که موجب اثر بخشی سازمان می شود مغایر باشد. اگر سازمان نیاز به تغییر داشت و کارکنان مقاومت میکنند و نوعی بار اضافی به سازمان تحمیل شود. لذا در این شرایط فرهنگ سازمان به عنوان يك قلم بدهي محسوب می شود.



مشکل بودن تغییر

- تغییر فرهنگ سازمان یک فرآیند طولانی و مشکل است . اولین مشکل زمانی به وجود می آید که مدیران مطرح بالا ؛ صرف نظر از اینکه آنها چقدر با اعمال بعضی ارزش های فرهنگی موافق هستند . از روی بی توجهی به الگو های رفتاری قدیمی رجعت کنند . برای مثال ؛ این اتفاق می افتد که یک مدیر از ارزش قایل شدن زیر دستان حمایت کند ولی با عصبانیت به افکار یک زیر دست حمله کند مدیران سطح پایین بعد از این واقعه ممکن است به این باور برسند که افکار و کردار مدیر ارشد مطابقت ندارد .
- صرف نظر از اینکه مدیر چه می گوید و چقدر ثبات رفتاری دارد , با این حرکت بخشی از اعتماد از بین رفته است و تغییر فرهنگی مشکل تر شده است .



ثبات تغییر

- فرآیند تغییر فرهنگ یک سازمان با نیاز به تغییر آغاز می شود و از یک دوره انتقال که طی آن تلاشهایی برای پذیرش ارزش ها و باور جدید به عمل می آید عبور می کند . سازمانی که در بلند مدت فرهنگ خود را تغییر می دهد در خواهد یافت که ارزشها و باورهای جدید به همان اندازه ارزشها و باور های قدیمی با ثبات و نفوذ گذار هستند. وقتی این ارزشها جا بیفتد تغییر آنها نیازمند مقدار زیادی تلاش است. بنابراین اگر سازمان بتواند فرهنگ خود را از کاهنده به افزاینده تغییر دهد . این احتمال وجود دارد که ارزشهای جدید برای یک مدت طولانی پایدار باقی بماند.





با تشکر

