

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 اندیشه‌مندان 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، مصرانه 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 تحلیل‌گران 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 تحول 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 تبیین، استراتژیهای سازگار با فرهنگ سازمان را اجرا و استراتژیهای ناسازگار را اصلاح یا تغییر دهند و همواره در پی برقراری تناسب میان فرهنگ و استراتژی باشند.

تعریف فرهنگ:

تعاریف متعدد و در عین حال متنوعی از فرهنگ ارائه گردیده که در این جا ما به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم.

- فرهنگ شیوه عمومی گروه یا گروههایی از مردم است که عناصر آن عبارت است از عادات، سنن، اعتقادات، باورها و ارزشهایی که نظریات مشترک انسانها را به یکدیگر پیوند می‌زند و بین آنها وحدت اجتماعی خاصی به وجود می‌آورد^(۱).

- فرهنگ عبارت است از مجموعه پیچیده‌ای از علوم، هنرها، افکار، اعتقادات، آداب و سنن و قوانین و مقرراتی که بر جامعه حاکم است و مورد پذیرش اعضای آن می‌باشد^(۲).

فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از اندوخته‌های ارزشمند جامعه که اعضا در ایجاد و توسعه آنها سهیم می‌باشند^(۳).

- فرهنگ می‌تواند توافق میان اعضای جامعه درباره ویژگیهای مشترکی که بر فرد، گروه و سازمان و تعامل آنها در یک محیط باز تأثیر می‌گذارد، بیان گردد. مشخصه‌های فرهنگی را می‌توان در سطوح پایین طبقه‌بندی اجزای جامعه به اشکال مشخصه‌های شخصیتی، مشخصه‌های گروه انسانی و مشخصه‌های سازمان اجتماعی مشاهده کرد^(۴).

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 برآن 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 جایگاه ویژه‌ای را در مطالعات علوم اجتماعی بدان اختصاص دهند.

سازمان در هر جامعه‌ای که متولد شود و رشد کند از فرهنگ آن جامعه متأثر می‌گردد و قالبهای آن را می‌پذیرد. چرا که هر سازمانی در محدوده نظام ارزشی و فرهنگی فعالیت می‌کند که این نظام ارزشی اعتقادات، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری را بدان منتقل می‌سازد و سازمان نیز جهت حفظ و بقای خود (ثبات) و پیمودن مسیر پرتلاطم رشد و توسعه (پویایی) باید بدانها توجه داشته باشد و به طور تمام و کمال آنها را رعایت کند^(۵).

هر سازمان باید نیازهای عناصر تشکیل دهنده 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^(۶).

فرهنگ سازمانی:

سازمانها، درست مثل افراد دارای شخصیت‌هایی 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 باتفاق اعضای سازمان پذیرفته و حمایت می‌گردد^(۷). و عامل 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^(۸).

- فرهنگ سازمانی همانا مفروضات و اعتقادات بنیانی است که تمامی اعضا در آن سهیم می‌باشند^(۹).

- 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 بوده و در نتیجه هنجارهای رفتاری را در سازمان بنا می‌نهد^(۱۰).

- 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 فراتر از توان را تسهیل می‌کند. (تعهد گروهی)

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

(د) شناخت اعضا را افزایش و 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 اعتقادی، 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؟^(۱۱)

تا اینجا گفتیم که هر سازمانی دارای فرهنگی است که این فرهنگ قالب شخصیتی و هویتی آن را می‌سازد. به زعم یکی از اندیشه‌مندان 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 فیزیکی 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^(۱۲) 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 یاد شده در بالا، بر روی پیوستاری قرار می‌گیرد که دارای حداقل و حداکثر می‌باشد. که می‌توان پس از ارزیابی

سازمانها براساس این صفات، تصویری از فرهنگ سازمانی آنها را تهیه نمود. از آنجایی که فرهنگ سازمانی، اصطلاحی توصیفی است، بنابراین می‌توانیم سازمانها را از نظر فرهنگی از یکدیگر تمیز دهیم^(۱۳).

به طور خلاصه، هر سازمانی فرهنگ خاص خویش را دارد که شامل قوانین و آئین‌نامه‌های نانوشته، زبان خاصی که برقراری ارتباط میان اعضا را تسهیل می‌کند. معیارهای مشترک مربوطی درخصوص جنبه‌های خطیر کاری که باید صورت پذیرد. معیارهایی برای ادب و اخلاق، آداب و رسوم ثابتی در مورد نحوه ارتباط اعضا با هم‌سطحان، زیردستان، بالادستان و سایر افراد و دیگر اصول و مبانی که به اعضا می‌گوید: چه رفتاری در درون سازمان و حتی خارج از آن به عنوان نماینده سازمان مناسب است و چه چیزی مناسب نیست؟ می‌باشد.

جدول شماره (۱) - ویژگیهای فرهنگ سازمانی (منبع: استیفن پی رایبیز، مدیریت، ۱۹۹۱)

ویژگی	مشخصه آن
آزادی و استقلال فردی	درجه مسئولیت پذیری، آزادی عمل و استقلال کاری که اعضا از آن برخوردارند.
حمایت مدیریت	میزان کمک و پشتیبانی مدیران از زیردستان و تشویق آنها در انجام دادن امور.
هماهنگی و انسجام	میزان همانندی اعضا بایکدیگر جهت انجام دادن فعالیت‌های منتهی به هدف.
ساختار کنترل	تعداد قوانین و آئین‌نامه‌ها و میزان نظارت سرپرستان بر رفتار زیردستان.
وضوح اهداف	میزان وضوح و روشنی مأموریتها، اهداف و استراتژیهای سازمان.
سیستم پاداش	میزان بستگی پاداش (اضافه حقوق، مزایا، جایزه و ...) به عملکرد کارکنان.
نوآفرینی و خلاقیت	میزان تشویق کارکنان به تلاش، نوآفرینی، 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
خطرپذیری	میزان تشویق و تحریص کارکنان به پذیرش خطرات (و ریسک‌پذیری) در امور.
تعارض پذیری	میزان تشویق و ترغیب کارکنان به بهره‌گیری 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 پاره‌فرهنگهای سازمانی:

سازمانها هر یک دارای یک فرهنگ سازمانی غالب و مسلط و چندین پاره‌فرهنگ می‌باشند. فرهنگ غالب که در اکثریت قرار دارد، فرهنگی است که توسط اکثریت قریب به اتفاق اعضای سازمان پذیرفته شده و شامل یک سلسله هنجارها، ارزشها، باورها و نگرشهای ویژه‌ای است که نقطه تمایز آن از سایر فرهنگها بوده و «مشخصه

فرهنگی» نامیده می‌شود.

پاره‌فرهنگها که در اقلیت بسر می‌برند توسط تعداد محدودی از اعضا مورد پذیرش و حمایت قرار می‌گیرند. اعضای سازمان می‌توانند به عضویت چندین پاره‌فرهنگ درآیند اما نمی‌توانند بیش از یک فرهنگ غالب را بپذیرند^(۱۴). 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 تائید و تاکید اکثریت اعضای سازمان قرار گرفته است.

البته تعارض بین پاره‌فرهنگها برای

فرهنگ سازمانی قوی و ضعیف:

همان طور که گفتیم هر سازمانی دارای فرهنگی است؛ اما برخی 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 از سوی تعداد کثیری مورد حمایت قرار می‌گیرند و گسترش می‌یابند. ضمناً

تصاحب 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 سد دفاعی محکمی 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 تدابیر را برگزیند، از قدرت پاره‌فرهنگهای غلط بکاهد و با همسو نمودن پاره‌فرهنگهای درست با فرهنگ غالب انسجام فرهنگی را حفظ کند.

فرهنگ سازمانی قوی قادر 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^(۱۵). فرهنگ سازمانی قوی بیانگر توافق اکثریت اعضای سازمان در اهمیت 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^(۱۶).

البته عوامل متعدد درون سازمانی و برون 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،

تعداد نیروی انسانی، میزان نقل و انتقالات پرسنل، ثبات سازمان در طول زمان و مواردی از این قبیل از مهمترین عواملی که در رابطه با قدرت و قوت فرهنگ سازمانی ذکر شده می‌توان به مسئله اجتماعی کردن کارکنان در بدو استخدام اشاره کرد. چرا که با اجتماعی شدن کارکنان یا به عبارتی فرهنگ پذیری آنها از طریق انتقال داستانها، افسانه‌ها، آیینها، آداب، رسوم و سنن اجتماعی و ... سازمان قادر خواهد بود تا پس از جذب نیروی کارآمد جدید فرهنگ غالب خود را بر پیشانی او حک نماید^(۱۷).

همان طور که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، می‌توان میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی مختلف را

براساس دومعیار بسیار مهم تعداد اعضای متعهد به ارزشها و سهمی بودن در آفرینش فرهنگ سازمانی غالب و میزان تعهد اعضا به ارزشها و هنجارهای غالب سازمانی تعیین کرد. بدین ترتیب با قرار دادن معیارها در کنار هم ماتریسی چهار قسمتی بدست می‌آید که بیانگر سه نوع فرهنگ سازمانی به شرح ذیل می‌باشد^(۱۸).

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 حدفاصل دو فرهنگ قوی و ضعیف قرار می‌گیرند،

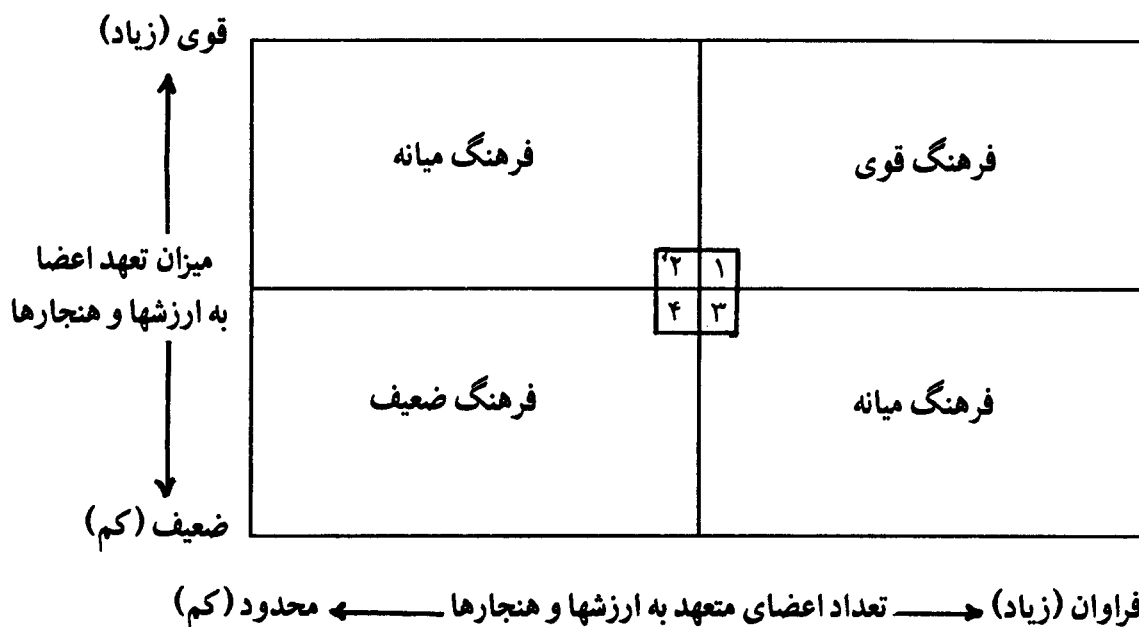
برخی دارای تعداد اعضای متعهد بسیاری می‌باشند که میزان تعهد آنها ضعیف و کم است و برخی نیز تعداد اعضای متعهد اندکی دارند؛ اما همین تعداد اندک میزان تعهدشان قوی و زیاد است (کمیت بدون کیفیت) یا (کیفیت بدون کمیت)

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 متعهد فراوانی می‌باشند ضمناً هرچه

شکل شماره (۱) - قدرت فرهنگهای سازمانی (منبع: هاروی و براون، روش تجربی در بهبود و بازسازی سازمان ۱۹۸۸)



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^(۱۹).

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

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^(۲۰).

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

می باشد^(۲۱).

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^(۲۲).

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^(۲۳).

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 بیاموزند چراکه حافظان همین فرهنگ برای نسل آینده خواهند بود.

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 عمل 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 می گذارد و عامل تعیین کننده ای می باشد^(۲۴).

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

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

جدول شماره (۲) - تأثیر فرهنگ بر وظایف مدیریت (منبع: استیفن پی رابینز، مدیریت، ۱۹۹۱)

وظیفه	نوع و نحوه تأثیر فرهنگ سازمانی بر آن
برنامه ریزی planning	تعیین اهداف، استراتژیها و خط مشیهای روشن سازمان. بیان برنامه‌های بلندمدت و کوتاه مدت و تصمیم‌گیری پیرامون آنها. میزان خطرپذیری در طراحی برنامه‌ها و نحوه اجرای آنها.
سازماندهی organizing	میزان تفویض یا عدم تفویض اختیار به مدیران و زیردستان. میزان آزادی عمل کارکنان در طراحی مشاغل فردی و گروهی. میزان و نحوه پشتیبانی از خط مشیها و قوانین و نوع اعمال آنها.
رهبری leading	نوع روش انتخابی جهت بانگیزش در آوردن کارکنان و نحوه اجرا. نوع سبک رهبری مورد استفاده در سازمان و نحوه اعمال آن. نوع سبک ارتباطی موجود در سازمان و نحوه اعمال آن در سطوح مختلف.
کنترل controlling	نوع کنترل (مستقیم یا غیرمستقیم) مدیران بر اعمال کارکنان. میزان تأکید بر خود ارزیابی و خودکنترلی کارکنان و مدیران. سبک کاربردی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران و نوع معیارها.

فرهنگ سازمانی و استراتژی:

استراتژی یا راهبرد مجموعه‌ای است از برنامه‌های جامع و کاملی که بر مبنای آن نیل 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

باورهایی می‌شود که به سازمان می‌گوید: «چه چیزی مهم هست و چه چیزی مهم نیست؟» و به اعضای سازمان می‌گوید: «چه کاری باید انجام پذیرد و چه کاری نباید انجام پذیرد؟»^(۲۵)

بنابراین با توجه به تعاریف فوق درمی‌یابیم که فرهنگ به عنوان عاملی مهم و حیاتی در زمینه اتخاذ و اجرای استراتژیهای نوین سازمان دخیل می‌باشد و ارزشمندی یا بی‌ارزشی آن را تعیین می‌کند. وجود فرهنگ قوی و منسجم پشتوانه محکمی برای در صورتی 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

تغییر حتی اگر اجرا نیز شود، محکوم به شکست است.

البته در بحث هماهنگی و سازگاری میان فرهنگ با استراتژی سازمان منظور، همانا 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 اندیشه‌مندان مدیریت پیشنهاد می‌کنند

تغییر استراتژیک و فرهنگ:

تغییرات استراتژیک زمانی می‌توانند به طور کارآ و مؤثرتری بکار روند که باتوجه به فرهنگ سازمانی باشند. همان طور 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.

که سازمان برای حفظ بقا و پویایی هرچه بیشتر باید استراتژیهای قابل انعطاف و سازگار شونده با تغییرات محیطی را اتخاذ و به مورد اجرا گذارد.^(۲۷)

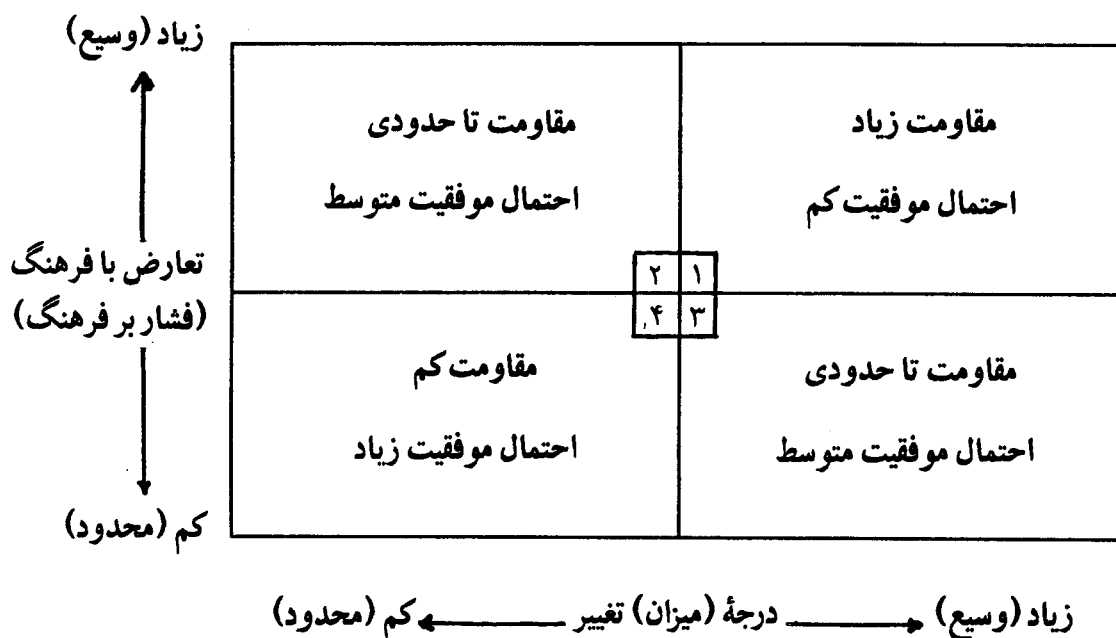
در دنیای کنونی نیاز به تغییرات به سرعت در حال فزونی و افزایش می‌باشد و هر که سکون‌گزیند محکوم به فناست یعنی اصلاً "سکون معنی ندارد حال سازمانها جهت همسویی با این تغییرات روزافزون باید قابلیت

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 در حال 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.

در مقابل هرچه میزان فشار وارد شده بر فرهنگ یا به عبارتی سطح تعارض تغییر مورد نظر با فرهنگ غالب سازمانی وسیع‌تر باشد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر کمتر و مقاومت زیادتری در برابر تغییر وجود دارد.^(۲۸) بنابراین جهت اعمال هرگونه تغییری در سطح سازمان و حتی جامعه ملی و بین‌المللی نیاز به هماهنگی آن با فرهنگ می‌باشد و چنانچه تغییری در تعارض با فرهنگ باشد، حتی اگر با اعمال زور و سایر حربه‌های قدرت به مورد اجرا نیز گذارده شود، 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 اینکه در مدیریت تغییر هرچه میزان مقاومت در برابر تغییر افزایش می‌یابد به همان میزان احتمال موفقیت تغییر مورد نظر کاهش می‌یابد (نشانگر 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 (نشانگر 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: (۲۹)

جهت برقراری تناسب هرچه بیشتر میان استراتژی یا استراتژیهای سازمان با فرهنگ آن و به منظور برآورد میزان ریسک فرهنگی و حتی الامکان 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 X و Y و قرار دادن دو معیار فوق بر روی آنها ماتریسی به شرح ذیل بدست آورد که بدان «ماتریس فرهنگ - استراتژی» گویند. (شکل شماره ۳)

همان طور که در شکل مشاهده می شود ماتریس دارای چهار بخش به شرح ذیل می باشد:

۱- مدیریت تغییر:

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

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

شدیدا" به اعمال تغییر استراتژیک نیازمند است و از سوی دیگر میان تغییر با فرهنگ موجود تضاد و تعارضی مشاهده نمی گردد و سازگاری آنها در سطح بالایی قرار دارد؛ پس دلیلی برای ترس از اجرای تغییر وجود ندارد.

تغییر در استراتژیهای سازمان (تغییر استراتژیک) باید با توجه 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:

هرگاه 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 پردازد 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 جوّ 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 تشکّل 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 درعین حال عنصر کلیدی موفقیت همانا مدیریت صحیح و منطقی تحول فرهنگی است.

۴- تغییر استراتژی:

هرگاه نیاز به تغییر استراتژیک برای

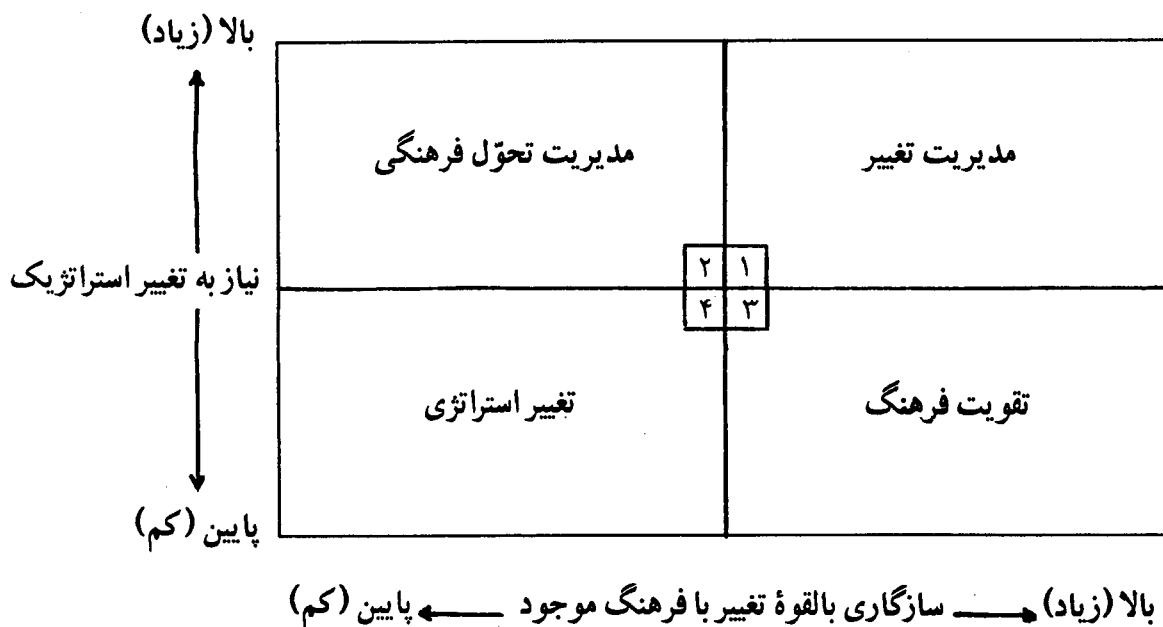
سازمان شدید و حساس نباشد و ضمناً سازگاری بالقوه میان تغییر مورد نظر با فرهنگ موجود وجود نداشته و یا در سطح پایینی باشد احتمال موفقیت در امر تغییر در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد و سازمان با شرایط دشواری روبرو می‌شود و چاره کار در تغییر استراتژی مورد نظر است به عبارت ساده‌تر سازمان در این وضعیت باید از آنچه مدنظر 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 غیرقابل قبول است چراکه اعمال تغییر با مقاومت شدید روبرو می‌شود و احتمال هیچگونه 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 موقعیت خود (ثبات) و قابلیت انعطاف و انطباق با

محیط اثرگذار پیرامون (پویایی) باید قرار داده و دقیقاً به دستورالعملهای هر توجه نمایند. تدابیر چهارگانه فوق را همواره مدنظر یک از تدابیر در شرایط خاص خود

شکل شماره (۳) - ماتریس فرهنگ - استراتژی (منبع: هاروی و براون، روش تجربی در بهبود و بازسازی سازمان، ۱۹۸۸).



جدول شماره (۳) - انواع تدابیر سازمانی (خلاصه ماتریس فرهنگ - استراتژی - طرح از نگارنده)

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

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 کند در این شرایط و باتوجه به این اصل بسیار مهم و حیاتی که فرهنگ سازمانی موجود ناسازگار بوده و درضمن عامل رکود و افول سازمان می‌گردد تا تغییراتی را هرچند ناچیز و جزئی در سطح فرهنگ موجود اعمال نماید.^(۳۰)

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. (۳۱)

در بحث پیرامون انواع تغییرات استراتژیک سازمانی گفتیم 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 افراد جهت پذیرش تغییر ایجاد کند که این مهم مستقیماً با فرهنگ سازمان در ارتباط است. چرا که 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 (۳۲) 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 یا 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 یا 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 یا شرکت در حال رکود و افول بسر می‌برد و هیچگونه رونقی در آن مشاهده نمی‌شود.

۴- وقتی که سازمان یا شرکت در حال گسترش و توسعه است و یا با

سازمان یا شرکت دیگری در حال ادغام و یا ائتلاف می‌باشد.

۵- وقتی که سازمان یا 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: (۳۳)

۱) روشهای ایجاد تغییر از درون:

تأکید این روشها عمدتاً بر افزایش دانش، بینش 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 بهپروری منابع انسانی بهره جست.

۲) روشهای ایجاد تغییر از برون:

تأکید این روشها بر ایجاد محیط و شرایط مناسب کاری از طریق تغییر ساختار سازمانی، تکنولوژی و روش کار، قوانین و مقررات حاکم بر ایفای وظایف، قوانین و آیین‌نامه‌های استخدام، ارزشیابی شاغلین، پرداخت حقوق و مزایا و نظایر این مکانیزمها می‌باشد.

پانویس‌ها:

- ۱- محسنی، منوچهر «مقدمات جامعه‌شناسی» تهران - انتشارات پژوهش یار - چاپ اول ۱۳۶۳ ص ۱۶۴
- ۲- منبع قبلی، 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
- ۶- استیفن پی رابینز «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه دکتر قاسم کبیری - تهران - انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی چاپ اول ۱۳۶۹ ص ۲۵۶
- 7- Stephen P. Robbins "Organization Theory" Third Edition (1990) pp. 440-441
- 8- R.T. Pascale & A.G. Athos "The Art of Japanes 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
- ۱۳- استیفن پی رابینز «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه دکتر قاسم کبیری - منبع قبلی صفحات ۲۵۴ 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
- ۲۰- زارعی متین، حسن «فرهنگ و عملکرد سازمان» مجله دانش مدیریت شماره ۲۳ ص ۵۳
- 21- Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard "Management of Organizational Behavior" - (1983) p. 118

۲۲- استیفن پی رابینز «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه دکتر قاسم 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- میرسپاسی، ناصر «مدیریت فرهنگ سازمان» مجله اقتصاد و مدیریت شماره ۱۶ و ۱۷ ص ۴۷

منابع و مأخذ فارسی:

- ۱- محسنی، منوچهر «مقدمات جامعه‌شناسی» - تهران - انتشارات پژوهش یار - چاپ اول ۱۳۶۳
- ۲- استیفن پی رابینز «مبانی رفتار سازمانی» ترجمه دکتر قاسم کبیری - تهران - انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی چاپ اول ۱۳۶۹
- ۳- زارعی متین، حسن «فرهنگ و عملکرد سازمان» مجله دانش مدیریت - شماره ۲۳ زمستان ۱۳۷۲
- ۴- میرسپاسی، ناصر «مدیریت فرهنگ سازمان» مجله اقتصاد و مدیریت - شماره ۱۶ و ۱۷ بهار و تابستان ۱۳۷۲

منابع و مأخذ 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 Japanes Management" - (1981)
- 10- Stephen. p. Robbins "Management" Third Edition - (1991)
- 11- Stephen. P. Robbins "Organization Behavior" - (1991)
- 12- Stephen. P. Robbins "Organization Theory" Third Edition - (1990)
- 13- Terance. E. Deal & Allan. A. Kennedy "Corporate culture" - (1982)