

مقاله مولفه های تاثیر گذار فرهنگ سازمانی مدیران در سازمان

حسین سروش مهر^۱، نجمه حاجی پور عبایی^۲

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

^۲ گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، کرمان، ایران.

نام نویسنده مسئول:

حسین سروش مهر

چکیده

اگر بخواهیم فرهنگ در یک سازمان را معرفی کنیم باید گفت فرهنگ سازمانی به مثابه شخصیت در یک انسان است. چارچوب بنیادی، اعتقادات، باورها، هنجارها و ارزشها، به عنوان مبانی فرهنگی یک سازمان، شالوده وجودی آن را تشکیل میدهد دور نمایی از موفقیت و کاستی های سازمان را مشخص می کند برای آنکه سازمانی بتواند به موفقیت برسد در دنیای متلاطم و متغیر امروز به موفقیت برسد باید ضمن تغییرات با دنیای امروز از مدیریتی توانمند و تاثیرگذار برخوردار باشد با توجه به تاثیر مدیران بر سازمان ها در این تحقیق بر آن شدیم تا با روش تحلیلی - توصیفی به بررسی مولفه های تاثیر گذار فرهنگ سازمانی مدیران در سازمان بپردازیم هدف از این تحقیق ارائه چارچوبی برای میزان تاثیر گذاری مدیران با توجه به فرهنگ سازمانی است.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، مدیران، ارزش ها، نیروی انسانی، موفقیت.

مقدمه

فرهنگ سازمانی^۱ موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی^۲ راه یافته است. فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌توان نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با بررسی که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهش‌گران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت یکی از علل مهم توجه آن‌ها به فرهنگ سازمانی است (کاوایانی، ۱۳۹۰).

سازمان‌ها به عنوان رکن اصلی اجتماعات کنونی نقش تعیین‌کننده‌ای در برآوردن انتظارات جوامع دارند و نیروی انسانی با ارزشترین منبع برای سازمان‌ها به شمار می‌آید. از اینرو به منظور افزایش بهره‌وری و کارایی سازمان‌ها توجه به نیازهای کارکنان و تأمین سلامت روانی و جسمانی و جلب رضایت آنها، اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. (زمینی و همکاران، ۱۳۹۰). قدرت فرهنگ سازمانی با میزان تأثیر و نفوذ آن بر رفتار و رضایت سازمانی تعیین می‌گردد. میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی را می‌توان بر حسب دو معیار بسیار مهم الف) تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و ب) میزان تعهد اعضا به ارزشهای غالب سازمانی تعیین کرد. با توجه با اینکه سازمانهای موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند. اگرچه سازمانها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه آنها بر کارکنان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و احتمال اینکه آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد (قره باغی، ۱۳۸۷).

تعریف فرهنگ سازمانی

سازمانها هم مثل انسانها شخصیت دارند و ممکن است انعطاف ناپذیری یا منعطف، غیردوستانه یا حامی و نوآور یا محافظ کار باشند. تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است به نظر میرسد نکته اصلی در تمام تعاریف تمرکز بر وجه تمیز سازمانها از یکدیگر است (از نگاه بیرون به سازمان) که این تمایز بر اساس ارزشهای مشترک پذیرفته شده توسط اعضای درون سازمان است. جاج و رایبیز معتقدند تعریفی از فرهنگسازمانی که مورد توافق جمعی قرار دارد عبارت است از اینکه: فرهنگ سازمانی به سیستمی از ارزش‌های مشترک میان اعضا اشاره دارد که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز میکند. (نوروزی و ایرج سلطانی، ۱۳۹۵)

تاریخچه فرهنگ سازمانی

واژه فرهنگ اساساً از قدمت زیادی بر خوردار می‌باشد فرهنگ واژه فارسی و مرکب از دو جزء «فر» و «هنگ» می‌باشد. «فر» پیشوند و به معنی جلو، بالا و برو، پیش‌پیش آمده است. (علاوه بر پیشوند بودن، اسم نیز هست و به معنی شکوه، درخشندگی و بزرگی در ادبیات بکار رفته است.) (دهخدا ۱۳۴۱) و «هنگ» از ریشه اوستایی «تنگنا» و به معنی کشیدن و سنگینی و وزن می‌باشد. این واژه مرکب از نظر لغوی به معنی بالا کشیدن و برکشیدن و بیرون کشیدن است ولی هیچ‌گاه در ادبیات فارسی، مفهومی که بر خاسته از ریشه کلمه باشد نیامده است (روح الامینی، ۱۳۷۴).

توجه به فرهنگ و جامعه سازمانی و جامعه ملی و بین‌المللی موضوع غریبی نیست. اما ارزش و ماهیت آن چند دهه ای است که بیشتر آشکار شده و اندیشمندان بسیاری به تحقیق و پژوهش در این زمینه پرداخته‌اند، مطالعات مربوط به فرهنگ که در اوایل دهه ۱۹۸۰ صورت گرفته نشان داده که فرهنگ در یک سازمان به مثابه شخصیت در یک انسان است. (شکاری، ۱۳۸۸)

بحث "دیدگاه فرهنگ سازمانی" از مباحث عمده و نسبتاً نو در حوزه نظریه سازمان می‌باشد. نشو و نمای این دیدگاه، همزمان با ظهور دیدگاه قدرت و سیاست و دیدگاه کثرت‌گرایی است که به اوائل دهه ۱۹۸۰ بر می‌گردد. اگر چه پیشینه این بحث را می‌توان در مکتوبات دهه ۱۹۷۰، که درباره جامعه‌پذیری سازمانی و حرفه‌ای نوشته شده، یافت؛ اما بایستی متذکر شد که عمده تلاش نویسندگان آن عصر بر تأثیرات فرهنگ موجود بر اعضای سازمان و فرایند جامعه‌پذیری آنان متمرکز بود. اما چگونگی شکل‌گیری فرهنگ و شیوه تغییر آن و تأثیر آن بر رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به آنچه گفته شد، اولین نوشته‌های منسجم و جامع در مورد فرهنگ سازمانی که بر اساس

¹ Organizational Culture

² Organizational behavior

مبنای نظری قوی استوار است به سال‌های ۱۹۸۴ و ۱۹۸۵ بر می‌گردد. از جمله مهمترین دستاوردها و نوشته‌های این دوره می‌توان به «رهبری و فرهنگ سازمانی فرهنگ سازمانی و رهبری و فرهنگ و واقعیت‌های منسجم مربوط به آن اشاره کرد (فانی، ۱۳۸۹).

انواع فرهنگ سازمانی

۱- فرهنگ انعطاف پذیر^۳ (انطباق پذیری)

این ویژگی با سه شاخص ایجاد تغییر، مشتری گرایی و یادگیری سازمانی اندازه گیری می‌شوند. سازمان‌هایی که به خوبی منسجم هستند به سختی تغییر می‌یابند. لذا یک پارچگی درونی و انطباق پذیری بیرونی را می‌توان مزیت و برتری سازمان به حساب آورد. سازمان‌های سازگار به وسیله مشتریان هدایت می‌شوند، ریسک پذیر هستند، از اشتباه خود پند می‌گیرند و ظرفیت و تجربه ایجاد تغییر را دارند. آن‌ها به طور مستمر در حال بهبود توانایی سازمان در جهت ارزش قائل شدن برای مشتریان هستند. این سازمان‌ها معمولاً رشد فروش و افزایش در سهم بازار را تجربه می‌کنند (حاجی کریمی، ۱۳۸۹).

از ویژگی‌های فرهنگ انعطاف پذیر آن است که از مجرای انعطاف پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه و تلاش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تایید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتواند بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتارهای مناسب در پیش گرفت. سازمان‌های بازار یابی، شرکت‌های الکترونیک و شرکت‌های تولید کننده لوازم آرایشی، به این نوع فرهنگ گرایش دارند (خسروی و همکاران، ۱۳۹۰).

از ویژگی‌های فرهنگی انعطاف پذیری یا سازگاری یا فرهنگ کارآفرینی این است که از مجرای انعطاف‌پذیری و از نظر استراتژیک به محیط خارجی توجه شده و کوشش می‌شود تا نیازهای مشتریان تامین گردد. در این فرهنگ هنجارها و باورهای مورد تأیید قرار می‌گیرند یا تقویت می‌شوند که بتواند بدان وسیله علائم موجود در محیط را شناسایی و تفسیر نمود و بر آن اساس واکنش مناسب از خود نشان داد، یا رفتاری مناسب در پیش گرفت (رحیم نیا و علی زاده، ۱۳۹۱).

۲- فرهنگ ماموریتی^۴ (رسالت)

این ویژگی با سه شاخص گرایش و جهت گیری استراتژیک، اهداف و مقاصد و چشم انداز اندازه‌گیری می‌شوند. شاید بتوان گفت مهم‌ترین ویژگی فرهنگ سازمانی رسالت و ماموریت آن است. سازمان‌هایی که نمی‌دانند به کجا می‌روند، وضعیت موجودشان چیست، معمولاً به بیراهه می‌روند. سازمان‌های موفق درک روشنی از اهداف و جهت خود دارند، به طوری که اهداف سازمانی و اهداف استراتژیک را تعریف کرده و چشم‌انداز سازمان را به روشنی ترسیم می‌کنند. سازمان‌هایی که مجبورند ماموریت اصلی شان را به طور مداوم تغییر دهند پر دردسرتین سازمان‌ها هستند. وقتی یک سازمان مجبور است رسالت خود را تغییر دهد در استراتژی، ساختار، فرهنگ و رفتار الزامی است. در این وضعیت رهبر قوی چشم انداز سازمان را مشخص می‌کند و یک فرهنگ را خلق می‌کند که این چشم انداز را پشتیبانی می‌کند (خسروی و همکاران، ۱۳۹۰).

سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم است می‌کوشد تا نیازهای محیط خارجی را تامین کند ولی الزامی در خود نمی‌بیند که به سرعت دستخوش تغییرات قرار گیرد. در فرهنگ ماموریتی، به دیدگاه‌های مشترک توجه زیادی می‌شود. این دیدگاه، نوع فعالیت‌های اعضای سازمان را تعیین می‌کند و این فعالیت‌ها معمولاً از حد کارهای موظف فراتر می‌رود؛ افراد کاملاً در جریان امور و مسیری که سازمان باید طی کند قرار می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۸۹).

۳- فرهنگ مشارکتی^۵ (درگیر شدن در کار)

این ویژگی‌ها با سه شاخص تفویض اختیار، تیم سازی یا کارگروهی، و توسعه و گسترش قابلیت‌ها اندازه‌گیری می‌شود. سازمان‌های اثر بخش افرادشان را توانمند می‌سازند، سازمان را بر محور تیم‌های کاری تشکیل می‌دهند و قابلیت‌های منابع انسانی را در همه سطوح توسعه می‌دهند. تعهد در بین افراد سازمان افزایش می‌یابد و خود را به عنوان پاره‌ای از پیکره سازمان احساس می‌کنند. افراد در همه سطوح احساس می‌کنند که در تصمیم‌گیری نقش دارند و این تصمیمات است که بر کارشان موثر است و کار آن‌ها مستقیماً با اهداف سازمان پیوند دارد (سرداری، ۱۳۹۰).

⁵ Culture flexible

⁶ Culture mission

⁷ Participatory Culture

در فرهنگ مشارکتی به مساله مشارکت و درگیری اعضای سازمان و توجه کردن به تغییراتی که به سرعت در محیط خارجی رخ می دهد توجه می شود. در این فرهنگ بیش از هر چیز به نیازهای مشتریان توجه می شود و سازمان عملکرد خود را بر آن اساس می گذارد. مشارکت باعث می شود نوعی احساس مسؤولیت و مالکیت در افراد بوجود آید و در نتیجه تعهد بیشتری نسبت به سازمان پدیدار می شود (زمینی و همکاران، ۱۳۹۲).

در فرهنگ مشارکتی از اعضای سازمان خواسته می شود که در امور مشارکت کنند تا شرکت بتواند از عهده انتظارات عوامل محیطی در حال تغییر برآید. این فرهنگ مشابه کنترل فرهنگی یا خود کنترلی است. در این فرهنگ به نیازهای کارکنان توجه می شود و همین امر موجب عملکرد عالی سازمان خواهد شد. مشارکت در امور موجب می شود که فرد احساس مسؤولیت و مالکیت در شرکت بنماید و از این رو نسبت به سازمان تعهد بیشتری پیدا کند (زمینی و حسینی نسب، ۱۳۹۲).

۴- فرهنگ مبتنی بر تداوم^۶ (سازگاری)

این ویژگی با سه شاخص ارزش های بنیادی، توافق و هماهنگی و انسجام اندازه گیری می شود. تحقیقات نشان داده است که سازمان هایی که اغلب اثر بخش هستند با ثبات و یک پارچه بوده و رفتار کارکنان از ارزش های بنیادین نشأت گرفته است. رهبران و پیروان در رسیدن به توافق مهارت یافته اند (حتی زمانی که دیدگاه مخالف یکدیگر را 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 (سجادی، ۱۳۸۹). سازمانی که چنین فرهنگی بر آن حاکم باشد بر امور درون سازمان تاکید می کند و می کوشد خود را در محیطی ثابت بپندارد و از نظر رفتاری نوعی تداوم رویه را در پیش گیرد. چنین سازمانی دارای فرهنگی است که در آن روش یا شیوه انجام کارها مورد توجه و تاکید قرار می گیرد. در چنین سازمانی، افراد مشارکت چندان فعال ندارند؛ اما به تداوم رویه در رفتار و سازگاری افراد با سنتهای مرسوم اهمیت زیادی داده می شود و موفقیت سازمان در گرو یکپارچگی، انسجام و داشتن کارایی یا راندمان زیاد است. در الگوی دنیسون، باورها و پیش فرضها در هسته و کانون اولیه قرار دارند و چهار مشخصه اصلی فرهنگی یعنی مأموریت، پایداری، مشارکت و سازگاری در پیرامون آن قرار می گیرند (نوده و فتیحی، ۱۳۹۱).

شاخص مأموریت که از درجه ثبات محیطی برخوردار است، مؤلفه هایی نظیر جهت گیری استراتژیک، اهداف، مقاصد روشن و چشم انداز سازمان را شامل می شود؛ شاخص سازگاری بر مؤلفه های یادگیری سازمانی، مشتری گرایی و ایجاد تغییر متمرکز است که دستیابی به آنها مستلزم انعطاف پذیری در برخورد با مسائل و توجه به جنبه های بیرونی است. شاخص مشارکت بر مؤلفه های افزایش قابلیت ها و توانمندی های کارکنان، کار گروهی، تفویض اختیار به کارکنان تأکید دارد. در این حالت توجه به درون سازمان و انعطاف پذیری در برخورد با منابع انسانی است. و بالاخره در شاخص پایداری به مؤلفه های هماهنگی و یکپارچگی در سازمان توجه می شود. (کیا، ۱۳۸۹).

عناصر اساسی فرهنگ سازمانی

گروهی از دانشمندان معتقدند که عناصر اساسی فرهنگ سازمانی در سه سطح و گروهی دیگر از محققان، عناصر اساسی را در چهار سطح دیده اند در سطح اول، مفروضات اساسی، در سطح دوم، ارزشها، در سطح سوم، هنجارها و در آخرین سطح سنت و تشریفات قرار گرفته است. نمودار (۲-۲) رابطه چهار سطح را نشان می دهد.



نمودار ۱ رابطه چهار سطح فرهنگ سازمانی

۱- مفروضات اساسی: این عنصر که در عمیق‌ترین سطح آگاهی‌های فرهنگی قرار دارد به اعضا می‌گوید که چگونه باید به امور (کارها) نگریده، درباره آن‌ها فکر کرده و آن‌ها را احساس نمایند.

این مفروضات اساسی شامل: عقاید، ادراکات و احساسات و باورها می‌باشد. این مفروضات غیرقابل بحث و خدشه‌ناپذیر جهت برقراری رابطه با محیط و همینطور ماهیت طبیعت انسان، فعالیت انسان و روابط انسانها ضروری است فرض اساسی در برخی از سازمان‌ها این است که خدمت به مشتری ضروری‌ترین مسأله در دستیابی به موفقیت سازمان می‌باشد. (ایران‌زاده، ۱۳۷۷)

۲- ارزشها^۷: سطح بالای بعدی آگاهی‌ها در بردارنده ارزشهایی در مورد پدیده‌های درون سازمان است. ارزشها به اعضا می‌گویند که چه چیزی در سازمان‌ها مهم است و آن‌ها لازم می‌دانند، اعضا توجه زیادی به این موضوع دارند که تا چه حد خوب با مشتریان رفتار می‌شود.

۳- هنجارها: درست در زیر سطح آگاهی‌های فرهنگی، هنجارها قرار دارند که اعضا را در این که چگونه باید در موقعیتهای خاص عمل نمایند راهنمایی می‌کنند، در مثال بالا در سازمان‌هایی که مشتری را اساس استراتژی‌های خود قرار داده‌اند این هنجارها بیان می‌کنند که اعضا باید فعالانه به تقاضای مشتریان گوش فراداده و به آن‌ها پاسخ دهند.

۴- سنت و تشریفات: در بالاترین سطح آگاهی‌های فرهنگی سنت و تشریفات قرار دارند که آشکارتر از سایر سطوح عناصر فرهنگی هستند. این سطح شامل رفتارهای مشهود و همینطور ساختارها، رویه‌ها، قوانین و ابعاد فیزیکی سازمان هستند.

با نگرش عمیق، فرهنگ سازمانی به کمک یک رشته راه‌لها و روش‌های مناسب به وجود می‌آید. برخی از جنبه‌های مهم و قابل مشاهده فرهنگ سازمانی عبارتند از:

مراسم و جشنها: مراسم و جشن‌ها از ویژگی‌های مهم فرهنگ سازمانی هستند. مراسم و جشن‌ها گونه‌هایی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده هستند که به صورت رویدادهای خاص به نفع اعضای حاضر در این جشن‌ها به اجرا در می‌آیند. مدیران باید برای ارائه نمونه‌هایی از ارزش‌های شرکت مراسم و جشن‌هایی برپا کنند. اینها رویدادهای خاص هستند که بدان وسیله ارزشهای ویژه مورد تأیید قرار می‌گیرند.

مراسم معارفه: در این مراسم فرد با نقش‌های جدید اجتماعی آشنا می‌شوند.

مراسم تشویق: در این مراسم شخصیت اجتماعی افراد تقویت می‌شود و یا مقام آن‌ها بالا می‌رود.

مراسم بازپروری: در این مراسم برای رشد و پیشرفت افراد آموزشهای لازم انجام می‌گیرد و سازمان انسجام بیشتری می‌یابد (عابدی، ۱۳۸۴).

مؤلفه های موفقیت سازمان توسط مدیران

در اوایل دهه ۱۹۶۰ توماس پیترز و رابرت واترمن تحقیقات خود را در موسساتی که دارای سوابق درخشانی در توسعه و پیشرفت بودند، آغاز کردند. این دو محقق در کتاب خود تحت عنوان «در جستجوی کمال» به تشریح رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد پرداختند و در توضیح علت موفقیت سازمان‌های مورد مطالعه خود به عواملی مانند پرداخت خوب، باورهای قوی، ارتباطات باز، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و نیز سود سهام، برابر و مساوات در بین کارکنان، امنیت شغلی، آموزش حرفه‌ای طولانی، آزادی بیان و حق اظهار نظر، عمل‌گرایی،

⁷ values

ریسک پذیری، تأکید بر نوآوری، روابط خوب مدیریت و کارکنان، استفاده از ساختارهای ساده و توجه به انجام کار اشاره می کند. مطالعه این دو تحقیق درباره رویه های مدیریتی موفق، تبدیل به ارزش های فرهنگی شد که این دو نفر از آنها تحت «منابع برتری سازمانی» یاد کردند. ارزش هایی که این دو محقق در سازمان های مورد مطالعه شناسایی کردند عبارتند از:

۱- التزام عملی شدن

آنها معتقدند در موسسات موفق، نوعی تمایل و تعصب نسبت به عمل وجود دارد و تصمیم گیری ها سریع و بدون تأخیر انجام می گیرد.

۲- توجه به ارباب رجوع

به عقیده آنها ارباب رجوع و مشتری منبع اطلاعات در مورد محصولات و خدمات جاری سازمان، منبعی از اندیشه ها و افکار برای محصولات خدماتی آینده و منبع نهایی عملکرد جاری موسسه بوده و تأکید و توجه به مشتری و بر آورده کردن نیازها و کسب رضایت او تضمینی برای ارتقاء عملکرد سازمان است.

۳- خودگردانی و کارآفرینی

به اعتقاد آنان موسسات موفق، فضایی از تشویق و ترغیب فعالیت های استقلال طلبانه و خلاق ایجاد کرده و با هر نوع مانعی در این خصوص برخورد می نمایند.

۴- بهره وری از طریق نیروی انسانی

این دو محقق بر این باورند که سازمان های موفق آن هایی هستند که به افراد به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان توجه کرده اند و هدفشان فراهم نمودن فرصت و رشد تعالی برای کارکنان می باشد و این تعهد یک ارزش اساسی است که در متن فرهنگ سازمانی نهفته بوده و رمز موفقیت سازمان را تشکیل می دهد.

۵- تبحر و چیرگی در مدیریت

این دو محقق در مطالعاتشان مشاهده نمودند که در سازمان های بزرگ گرایش به سمت مدیران ارشدی است در زمینه های اساسی همچون امور مالی و یا سایر جنبه های مدیریت مهارت دارند. تا مهارت فنی در زمینه خاص تخصصی آن سازمان.

برای مثال اطلاعات مدیران در شرکت های اتومبیل سازی بزرگ نسبت به امور مالی بیشتر از اطلاعات فنی است که در خصوص ماشین دارند و آنها مخالفت خود را با این هنجار فرهنگی که در سازمان ها وجود داشت اعلام نمودند.

۶- اقدام به امور مرتبط با تجربه و مهارت

به اعتقاد آنها در موسسات موفق، تنوع طلبی مردود بوده و ارزش فرهنگی رایج در این موسسات ناظر بر عدم دخالت و درگیر شدن به امور غیر مرتبط می باشد.

۷- بکارگیری ستاد اداری کم

به عقیده این دو محقق، گرایش به سلسله مراتب اداری اندک و ستاداداری کوچک در سازمان های موفق وجود دارد ارزش های فرهنگی در این موسسات به مدیران هشدار می دهد که عملکرد ستاد آنها مهم است نه اندازه ستاد آنها.

۸- استفاده همزمان و مقتضی از ساختارهای مکانیکی و ارگانیک

بنابه اعتقاد آنها سازماندهی در سازمان های موفق به صورت ارگانیک می باشد. زیرا تمایل به سرباز اداری کمتر نیروی ستادی کمتر و مقررات محدودتر دارند و افرادی توانمند در چارچوب های ارزشی مشترک و توافق شده نسبت به تصمیم گیری حق انتخاب داشته باشند. (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲)

مؤلفه های تاثیر گذار فرهنگ سازمانی

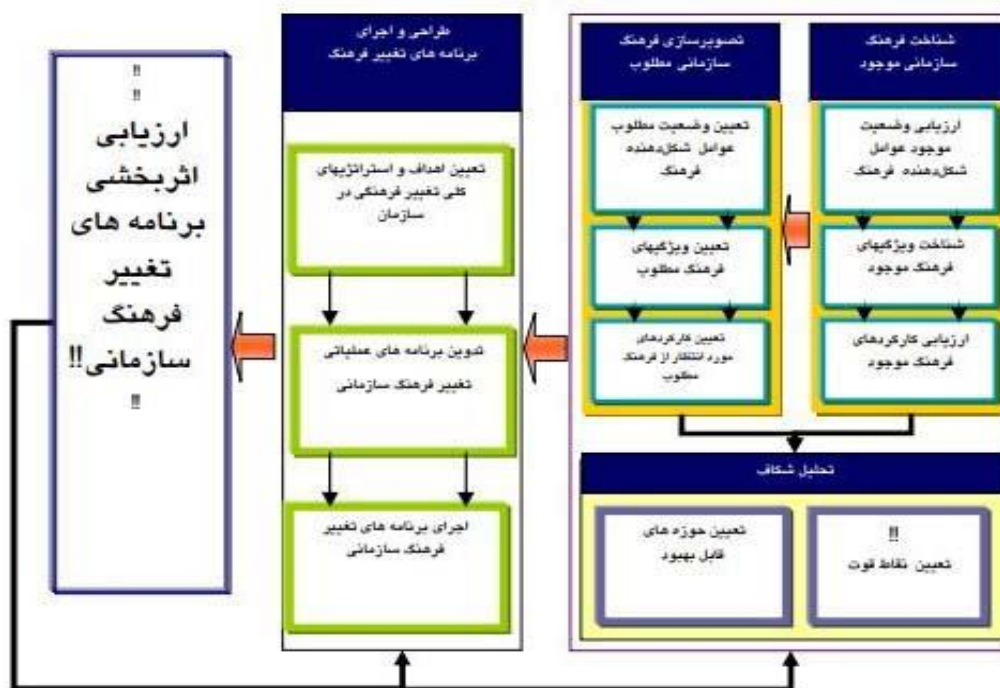
در مورد عناصر و مؤلفه های فرهنگ سازمانی دیدگاه های مختلفی وجود دارد به نظر می رسد در این مورد مقبولیت عامه وجود دارد که فرهنگ سازمانی به نظام مفاهیمی اشاره دارد که سیستمی که اعضا آن دارای استنباط مشترک از آن هستند و از مجموعه ای ویژگی های اصلی تشکیل شده است که سازمان به آنها ارجح می نهد و برای آنها ارزش قائل است (عابدی، ۱۳۸۴). تحقیقاتی که به تازگی انجام شده توانسته است هفت ویژگی اصلی را بر شمارد که در مجموع فرهنگ سازمانی را تشکیل می دهند. آنها عبارتند از:

- خلاقیت و خطرپذیری: میزانی که افراد تشویق می شوند تا خلاق، نو آور و خطر پذیر گردند.
- توجه به جزئیات: میزانی که انتظار می رود کارکنان بتوانند مسایل را تجزیه و تحلیل کنند و به صورتی دقیق به امور بپردازند.
- توجه به نتیجه: میزانی که مدیریت به نتیجه ها یا ره آورد توجه می کند، نه به روش ها و فرایندهایی که باید برای دستیابی به این نتیجه ها به کار برد.

- توجه به افراد: میزانی که مدیریت به کارکنان اجازه می‌دهد در تصمیم‌گیریها مشارکت کنند و میزانی که مدیریت درباره اثرات نتیجه‌های تصمیم‌گیری بر افراد توجه می‌کند.
- تشکیل تیم: میزانی که مدیریت کارها را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که به وسیله تیم (و نه به وسیله افراد) انجام شود.
- تحول: میزانی که افراد دارای روح پرخاشگری، تحول یا حتی جسارت هستند (و نه افراد ساده اندیش و احتمالاً بی تفاوت)
- ثبات یا پایداری: میزانی که سازمان در فعالیتهای خود به حفظ وضع موجود (و نه رشد) تأکید و توجه می‌کند. هر یک از این ویژگی‌ها بر روی طیفی قرار می‌گیرد که دامنه آن از بسیار کم تا بسیار زیاد کشیده می‌شود. بنابراین اگر فرهنگ سازمانی را از زاویه این هفت ویژگی مورد توجه قرار دهیم، می‌توانیم به پدیده‌ای به نام فرهنگ سازمانی دست یابیم (چنین تصویری را به دست دهیم) این تصویر پایه و اساسی برای احساس و استنباط مشترک اعضاء می‌شود و برآن اساس می‌توان گفت که کارها چگونه انجام می‌گیرد و افراد چه نوع رفتاری در سازمان خواهند داشت. (رابینز، ۱۹۹۹)

مدل پیشنهادی تاثیر گذار برای مدیریت فرهنگ سازمانی

هر سازمانی دارای فرهنگ خاصی است که ویژگی‌ها و مشخصه‌های متمایزی داشته و این مشخصه‌ها آن سازمان را از سایرین متمایز می‌سازد. مدل پیشنهادی که با مرور مجموعه گسترده‌ای از متون فرهنگ سازمانی تنظیم شده، فرهنگ را مجموعه‌های از مفروضه‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، الگوها و انتظارات رفتاری حاکم بر یک سازمان میداند که هدایت‌گر فعالیت‌های افراد و سازمان است. مدل پیشنهادی با نگاه کارکردی به فرهنگ، این ایده را دنبال می‌کند که "مدیریت فرهنگ سازمانی" یکی از ضرورت‌های مدیریت در عصر کنونی و از شرایط لازم برای موفقیت است و یکی از نقشهای برجسته مدیران سازمان‌ها، ایجاد فرهنگ و شکل‌دهی به آن است. یک مدل جامع در زمینه مدیریت فرهنگ سازمانی باید به طور همزمان به چند حوزه مشخص توجه کافی داشته باشد. ویژگی فرهنگ موجود و مطلوب از مهمترین ارکان مدیریت فرهنگ سازمانی است ولی لازم است علاوه بر این ویژگی‌ها، از یک سو عوامل شکل‌دهنده و اثرگذار بر فرهنگ و از سوی دیگر نتایج و پیامدهای فرهنگ نیز مورد توجه قرار گیرند. در نتیجه، ضروری است تا علاوه بر شناخت فرهنگ موجود بتوان تغییرات مورد نیاز را در مولفه‌های فرهنگی حاکم بر سازمان بوجود آورد تا ضمن استقرار ارزشها، هنجارها و الگوهای مطلوب، پیشرفتهای مثبتی در شاخصهای عملکردی سازمان بوجود آید و اثربخشی پایدار سازمان در بلندمدت تضمین شود. مجموعه این اقدامات که در شکل ۱ نشان داده شده است طی فرآیندی انجام می‌گیرد که می‌توان آنرا فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی نامید.



شکل ۱ - فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی

بر مبنای این چارچوب منطقی، فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی در بر گیرنده اقدامات اساسی زیر است:
الف) شناخت فرهنگی

۱- شناسایی عوامل علی اثرگذار بر فرهنگ سازمانی و تعیین وضعیت موجود و مطلوب این عوامل

۲- تعیین ویژگیهای فرهنگ سازمانی موجود و مطلوب

۳- تعیین و ارزیابی کارکردها و پیامدهای فرهنگ سازمانی موجود و مورد انتظار
ب) تحلیل شکاف فرهنگی

ج) طراحی و اجرای برنامههای تغییر فرهنگ سازمانی

د) ارزیابی اثربخشی برنامههای تغییر فرهنگ سازمانی

اجرای کامل فرآیند فوق مستلزم وجود چارچوب عملیاتی مشخصی است که بتواند به شکلی ملموس و عینی، امکان مدیریت موثر فرهنگ

سازمانی را برای مشاوران، مدیران و کارشناسان سازمانها فراهم آورد (رعنائی کردشولی، ۱۳۸۶: ۶)

نتیجه گیری

فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند. با توجه با اینکه سازمانهای موفق زمینه‌ای را فراهم می‌آورند تا کارکنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و مشکلات آن، شغل خود را از پایین‌ترین مرتبه آغاز کنند تا با اصول بنیادی کار آشنا شوند. اگرچه سازمانها همگی دارای فرهنگ هستند ولی همه مدیران آنها بر عملکرد سازمان تأثیر برابر ندارند. وجود فرهنگ قوی و مثبت است که منجر به افزایش تأثیر مدیران شده و احتمال اینکه شرکت به بن بست برسد و کارکنان آنها کارشان را ترک کنند، کاهش می‌یابد. با توجه به نقش کلیدی مدیران در سازمان، امروزه این امر به اثبات رسیده است که فرهنگ سازمانی متاثر از مدیران می باشد

منابع و مراجع

- [۱] ایران زاده، س. (۱۳۷۴). نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار، تدبیر، شماره ۵۳.
 - [۲] حاجی کریمی، علی. (۱۳۸۹). توسعه منابع انسانی و نقش آن در ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان ها، فرهنگ، ارزش ها و اخلاقیات، پیام مدیریت، شماره نهم و دهم.
 - [۳] خسروی، م. مظاهری، م. حسن زاده، ز. و حسن زاده، ز. (۱۳۹۰). رابطه فرهنگ سازمانی رضایت شغلی.
 - [۴] کیا، م. (۱۳۸۹). نقش فرهنگ سازمانی در نظریه پردازي مدیریت. مجله کاربردی مدیریت دولتی.
 - [۵] سلمانی نژاد، رمضانعلی و همکاران (۱۳۹۱)، ارتقاء فرهنگ سازمانی: کاربرد الگوی تعالی سازمانی ایران، نشریه بهبود مدیریت دوره ۶، شماره ۱.
 - [۶] نوده، ف. و فتحی جهانشاهی، خ. (۱۳۹۱). رابطه فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی کارکنان، نخستین همایش سالانه علوم مدیریت نوین.
 - [۷] نوروزی، منصور و ایرج سلطانی (۱۳۹۵)، نقش مولفه های فرهنگ سازمانی بر مدیریت عملکرد سازمان های فرهنگی، کنفرانس ملی فرهنگ سازمانی، تهران، انجمن مدیریت ایران، دانشگاه خاتم
 - [۸] عابدی، ح. (۱۳۸۴). «پایان نامه بررسی فرهنگ سازمانی حاکم و شناسایی و شناخت ویژگی های اصلی آن در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی»، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت توسعه منابع انسانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت،
 - [۹] دهخدا، علی اکبر (۱۳۴۱)، لغت نامه دهخدا، تهران، انتشارات دانشکده ادبیات تهران و سازمان لغت نامه دهخدا.
 - [۱۰] رضایتمندی از زندگی، فصلنامه دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی زابل، سال سوم، شماره ۲
 - [۱۱] رضائیان، علی (۱۳۸۹). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته)، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت.
 - [۱۲] رعنائی کردشولی، حبیب الله (۱۳۸۶)، مدیریت فرهنگی سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش های رقابتی، علوم مدیریت ایران تابستان شماره ۶
 - [۱۳] روح الامینی، محمود (۱۳۷۴)، «زمینه فرهنگ شناسی»، انتشارات عطار، چاپ دوم، ص ۷۳.
 - [۱۴] زمینی، س. و حسینی نسب، د. (۱۳۸۸). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت شغلی (در میان اعضای هیأت علمی و کارکنان دانشگاه تبریز). مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هفتم، شماره بیستم
 - [۱۵] شکاری، غلامعباس (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و اثر بخشی کسب رهبری استان خراسان» رساله دکتری.
 - [۱۶] قره باغی، ح. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین ویژگی های شخصیتی و رضایت شغلی در شرکت تراکتورسازی. پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی. دانشگاه تبریز.
- [17] Robbins, Stephen.P (1998), " Organizational Behavior " Prentice Hall.
- [18] Peters, TJ. Waterman, RH.(1982) , In Search of Excellence – Lessons from Americ’s Best – run Companies, Harper Collins Publishers, London