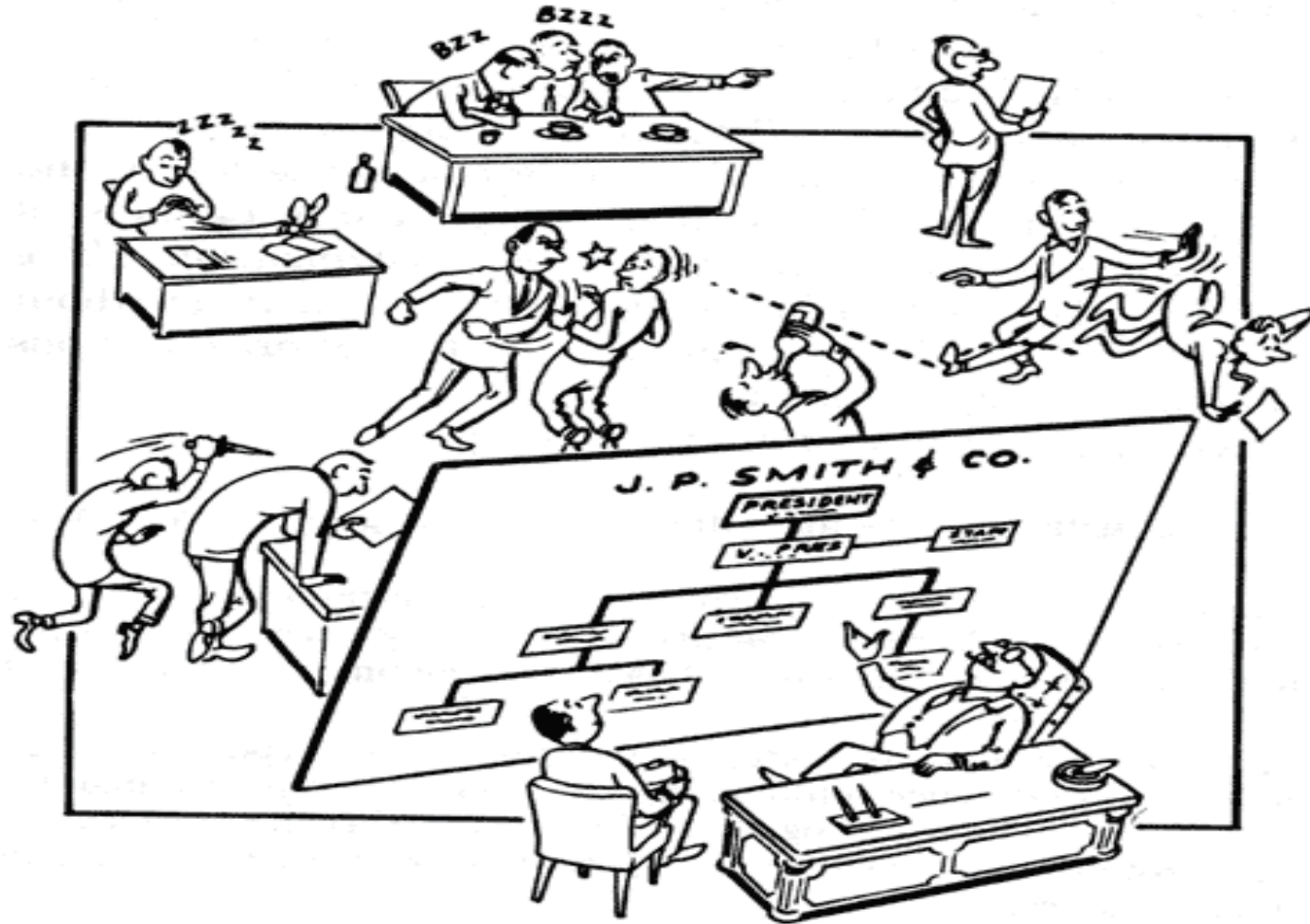




The background features a light blue gradient with decorative elements on the left side, including a green balloon at the top, a blue balloon in the middle, and a purple balloon at the bottom, all with yellow streamers and triangular flags.

فرهنگ سازمانی **Organizational Culture**



Source: Murdick, R. G., J. E. Ross and J. R. Claggett. 1990. *Information Systems for Mod*
3rd ed. New Delhi: Prentice-Hall.

مقدمه

- انسان فرهنگ را می آفریند و فرهنگ هم انسان را می سازد. فرهنگ به انسان یاد می دهد تا اندیشه های ثابت و پایداری را بیاموزد و در قالب گروه های پیچیده ای که وظایف جداگانه و ویژه دارند سامان یابد. ریشه فرهنگ هر سازمان را باید در باورها، هنجارها و ارزشهای آن جستجو نمود. (کاووسی 1388)
- اندیشمندان علم مدیریت، ریشه موفقیت ها و شکست های هر سازمان را در فرهنگ آن جستجو می کنند و معتقدند همان طور که انسانها دارای شخصیت منحصر به فرد و متمایز از یکدیگر می باشند، سازمانها نیز به واسطه فرهنگشان دارای شخصیتی منحصر به فرد و جداگانه هستند. (شاین 1378)

به فرهنگیان ده مرا از نخست
چو آموختم زند و استا درست

ارزشمندترین دارایی های يك سازمان
در قرن بیستم ابزار تولید آن بود و در قرن حاضر
کارکنان فرهیخته و بهره وری آنها،
چنین جایگاهی خواهد داشت.

فرهنگ چیست و چرا مهم است؟

سازمان الف

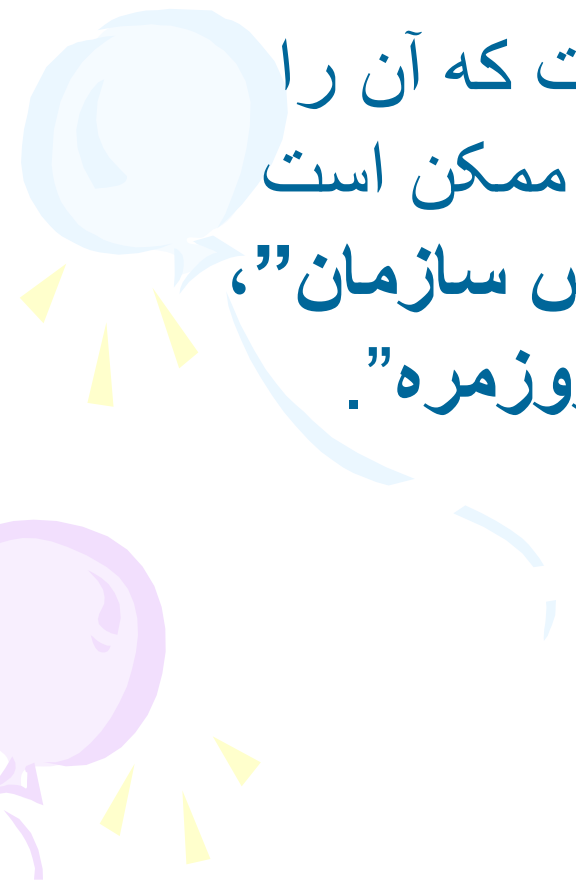
افراد پیوسته جلسه دارند، از دیوار و درهای بسته خبری نیست، لباس ها غیر رسمی است، همه جا سرشار از شور و هیجان است و شتابی در حرکات به چشم می خورد.

سازمان ب

در اینجا همه چیز رسمی است، افراد پشت درهای بسته نشسته اند، گفتگوها رسمی است، لباس ها رسمی است، حرکات افراد آرام، و وقار خاصی بر محیط حاکم است .



هشدار!



بزرگترین خطر برای درک فرهنگ این است که آن را
بیش از اندازه در ذهن خود ساده کنیم. انسان ممکن است
وسوسه شود بگوید فرهنگ یعنی "راه و روش سازمان"،
"حال و هوای سازمان"، "شیوه کار و بار روزمره".

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 1368)

منش هست و فرهنگ و رای و هنر
ندارد هنر شاه بیدادگر

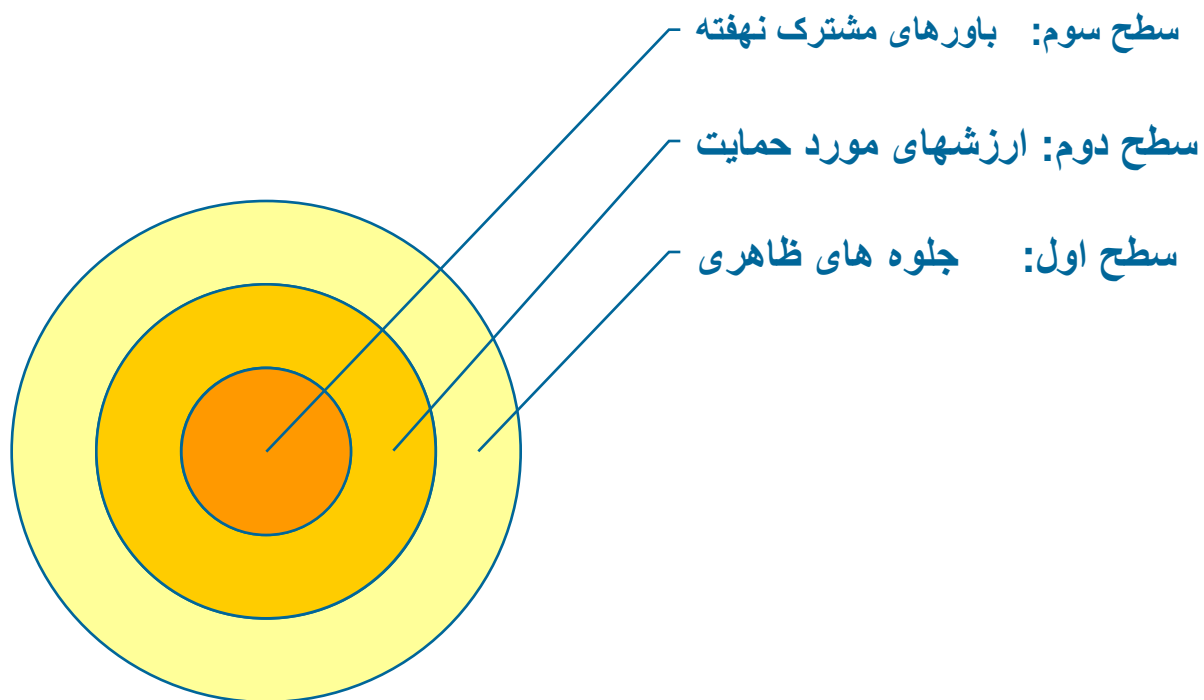
فردوسی

تعریف فرهنگ

- « کروبِر و کلوکهان » (1952) در حالی که بیش از یکصد و پنجاه تعریف برای فرهنگ برشمرده اند. سرانجام ترکیبی به این شرح پدید آورده اند : فرهنگ دربر گیرنده الگوهای آشکار و پوشیده ای از رفتار است که از راه نمادها که دستاورد نمایان گروههای انسانی است آموخته می شود و انتقال می یابد. (طوسی 1377)

جهان زیر آیین و فرهنگ ماست
سپهر روان جوشن جنگ ماست

فرهنگ یعنی.....



سه سطح فرهنگ

سطح اول:

در ورود به هر سازمانی، دیدن این سطح آسان تر از دو سطح دیگر است. منظور از جلوه های ظاهری چیزهایی است که هنگام گردش در سازمان می بینیم، می بوییم یا حس می کنیم. در ورود به رستوران، نمایشگاه ماشین، هتل، مغازه یا بانک، ببینید که نسبت به معماری محل، چیدمان فیزیکی، حال و هوای محیط و رفتار افراد با یکدیگر و با خودتان، چه حسی دارید.

سطح دوم:

کاوش بیشتر در این سطح اتفاق می افتد. چرا در سازمان
الف و ب افراد اینگونه رفتار می کنند؟ برای درک این
موضوع باید از طریق مطالعه و بررسی بیشتر به ارزش
های مورد حمایت افراد پی برد.

سطح سوم:

عمیق ترین لایه فرهنگ در این سطح نهفته است. برای درک این سطح باید از منظر تاریخ به سازمان نگریم. بنیانگذاران اولیه سازمان چه ارزش ها، باورها و پندارهایی داشته اند. این ارزش ها ممکن است اکنون به شکل عادت در آمده باشند. در مثال قبل، اگر سازمان ب را برای کارکنان سازمان الف (و بر عکس) توصیف کنید شاید هر گروه بگوید که سازمان دیگر 'شیوه کارش کاملاً نادرست' است.

ماهیت فرهنگ

فرهنگ سازمانی را می توان یک ((بافت اجتماعی معنا دار)) پنداشت. این بافت شباهت زیادی به بافت بدن انسان دارد، و ساختار سازمانی ضعیف را به فرایندهای سازمانی قوی تبدیل می کند. به عبارت دیگر ، فرهنگ بیانگر قدرت زندگی سازمان یعنی روح کالبد فیزیکی آن است.

اگر قدرت سازمان را جلوی آینه نگهدارید، تصویری که از آن می بینید ، فرهنگ سازمان است.

در واقع، مکتب قدرت عمدتاً نفع شخصی را مورد توجه قرار می دهد، در حالی که مکتب فرهنگی منافع عمومی را در نظر می گیرد.

ویژگی های فرهنگ سازمانی

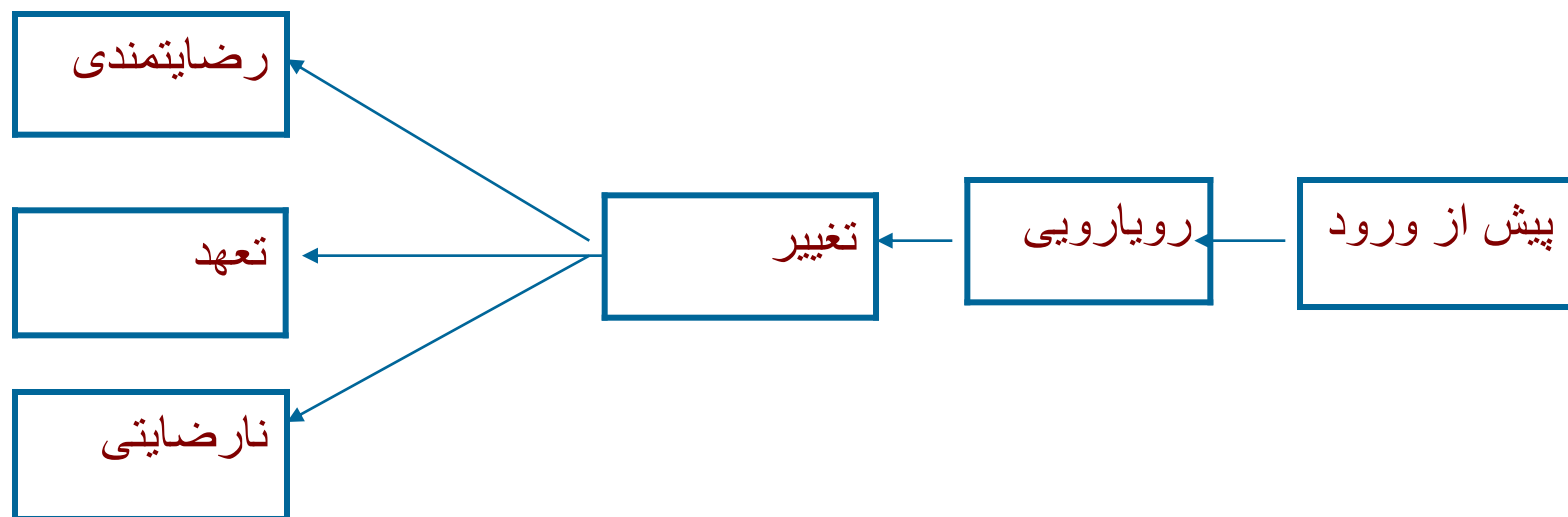
فرهنگ ژرف است. نباید بسان پدیده ای سطحی با فرهنگ برخورد کرد. فرهنگ به زندگی انسان معنا می دهد و آن را پیش بینی پذیر می سازد.

فرهنگ گسترده است. بر تمامی محورهای زندگی شخصی و کاری انسان تاثیر می گذارد.

فرهنگ پایدار است. فرهنگ مبتنی بر باورها است و باور یک ویژگی نسبتاً پایدار. اگر می خواهید برخی مبانی فرهنگی سازمان خود را دگرگون کنید باید توجه داشته باشید که با پاره ای از ریشه دارترین عناصر سازمان خود گلاویز می شوید



فرآیند آشنا شدن با فرهنگ سازمان



تعریف و مفهوم فرهنگ سازمانی

- بکر فرهنگ سازمانی را چنین تعریف می کند «فرهنگ سازمانی سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. (قاسمی 1381)
- 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 تأیید 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 1388)

گفت بر دوخته مرا شعری
خواجه خیاطی از سر فرهنگ
معنی او چو ریسمان باریک
قافیت همچو چشم سوزن تنگ

تعریف و مفهوم فرهنگ سازمانی

- هنری قوسی و همکاران (1990) فرهنگ سازمانی را راه قالب پی ریزی شده اندیشیدن، احساس کردن و پاسخ دادن از آن گونه می دانند که در یک سازمان یا پاره بخش های آن وجود دارد .
- شاین در تعریف فرهنگ سازمانی می گوید «فرهنگ سازمانی الگویی از مفروضات است که توسط گروه معینی کشف و اختراع شده یا توسعه یافته به طوری که انطباق با محیط خارجی و انسجام درونی به آنها می آموزد. اگر این الگو در طی زمان کارایی خوبی داشته باشد اعتبار می یابد به طوری که شیوه صحیح ادارک، اندیشه و احساس اعضای جدید را درباره مشکلاتشان شکل میدهد. (شاین 1999)

سخن را سر است ای خداوند و بن
میاور سخن در میان سخن
خداوند تدبیر و فرهنگ و هوش
نگوید سخن تا نبیند خموش

عناصر و مولفه های فرهنگ سازمانی

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

- 1- **ابتکار فردی:** میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد دارند.
- 2- **خطرپذیری:** میزانی که کارکنان یک سازمان به خطر پذیری، خلاقیت و تهور ترغیب می شوند.
- 3- **هدایت و سرپرستی:** حدی که مدیریت سازمان هدف های روشن را تدوین کرده و عملکرد بالایی را انتظار دارد.
- 4- **انسجام:** حدی که مدیران، واحدهای هر سازمان را به عملکردهای هماهنگ با سایر واحدها ترغیب می کند.
- 5- **حمایت مدیریتی:** میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می کند.

گرچه دل تو زین همه غم تنگ شود
غم کش که ز غم مرد به فرهنگ شود

عناصر و مولفه های فرهنگ سازمانی

6-کنترل: تعداد قوانین و مقرراتی که مدیران جهت نظارت مستقیم بر رفتار کارکنان دارند.

7-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 تخصصی خاص تعیین می کند.

8- نظام تشویق: درجه مبتنی بودن پاداش بر شاخص های عملکرد کارکنان در مقابل قدمت و... مانند اینها باشد.

9- تحمل اختلاف سلیقه: میزانی که کارکنان به بیان باز و روشن انتقادات و اختلافات نظرهای خود ترغیب می شوند.

10- 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 1997)



تئوری فرهنگ سازمانی «پیترز» و «واترمن»

● مدل فرهنگ سازمانی «پیترز» و «واترمن»

- این دو محقق به مطالعه و تحقیق گسترده ای در مورد شرکت هایی که دارای عملکرد برجسته بودند پرداختند و توانستند نظریات جدیدی در زمینه فرهنگ سازمانی و ارتباط آن با اثربخشی سازمان ارائه دهند.
- آنها با بررسی این موسسات روش های مدیریتی را که منجر به موفقیت آنان شده بود تشریح نمودند. بررسی تحلیلی آنها به سرعت منجر به دستیابی و ظهور ارزش های فرهنگی ای شد که در انتخاب رویه های مدیریتی موفق و موثر بودند و رمز موفقیت و اثربخشی سازمان های موفق را به عنوان ویژگی های فرهنگی حاکم بر سازمان ها قلمداد کردند. ویژگی های فرهنگ سازمانی موفق عبارتند از:

1- تعصب مدیران به عمل: در سازمانهای موفق مدیران دارای تعصب و تمایل نسبت به عمل هستند و تصمیم گیری در این موسسات بدون تاخیر صورت می گیرد.

تئوری فرهنگ سازمانی

«پیترز» و «واترمن»

2- توجه به نیازهای مشتری: در موسسات موفق ارتباط نزدیکی بین سازمان و مشتریان وجود دارد و پیوسته نیازهای مشتریان مد نظر گرفته می شود.

3- استقلال و کارآفرینی: موسسات موفق به پرورش ویژگی های موثر در خلاقیت و نوآوری می پردازند و ساختار سازمانی آنها غیر متمرکز بوده و تفویض اختیار به سطوح عملیاتی می پردازد.

4- افزایش بهره وری به وسیله افراد: از نظر موسسات موفق، مهمترین و با ارزش ترین سرمایه منابع انسانی آنهاست، لذا آنها از طریق اعتماد و احترام به افراد، مشارکت دادن آنها در کارها، به افزایش انگیزه نیروی انسانی در جهت افزایش عملکرد می پردازند.

نه دانش باشد آنکس را نه فرهنگ
که وقت آشتی پیش آورد جنگ

تئوری فرهنگ سازمانی

«پیترز» و «واترمن»

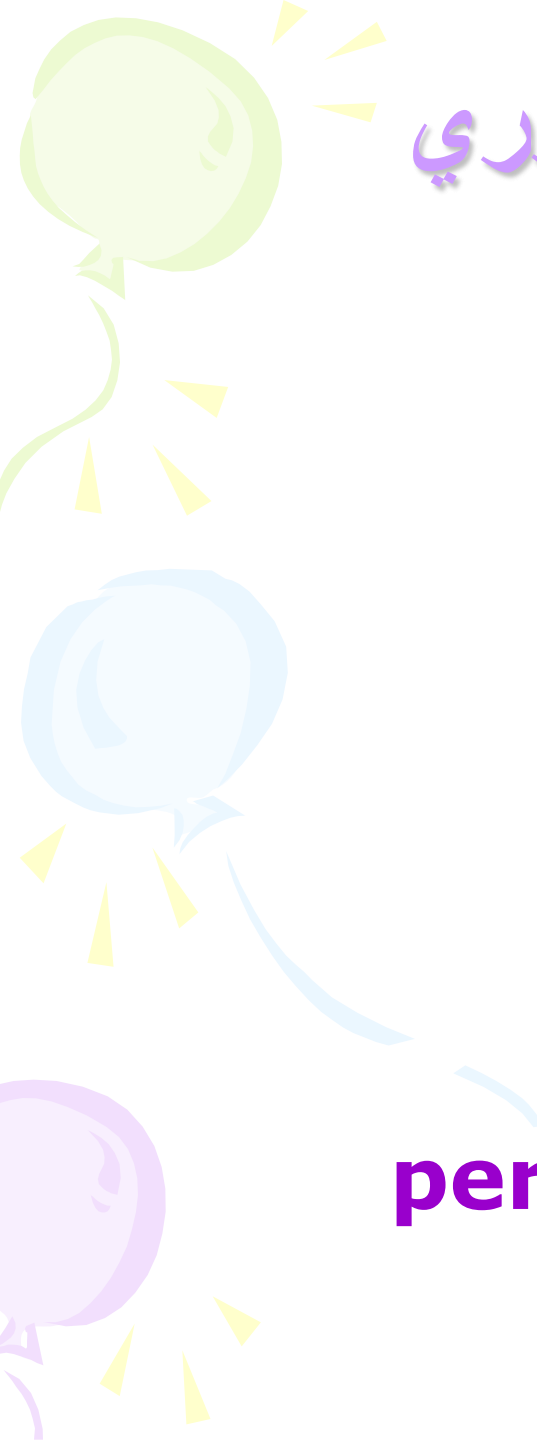
5- مدیریت دست اندرکار بودن: ارتباط مدیران با کارهای اصلی
موسسه

6- توسعه کارهای مرتبط با تخصص و تجربه : در سازمانهای
موفق به کار گماردن افراد بر اساس تخصص و تجربه آنها صورت می
گیرد.

7- به کارگیری ستاد اداری کم: موسسات موفق از ساختارهای
بوروکراسی دوری جسته و به تشکیل کمیته های اصلی و واحدهای
سازمانی کوچک جهت انجام پروژه ها و ساخت محصولات می پردازند.

دو باشد منجنيق از روی فرهنگ
یکی ابریشم اندازد یکی سنگ





«چهار P» خلاقیت و نوآوری

1- محصول **product**

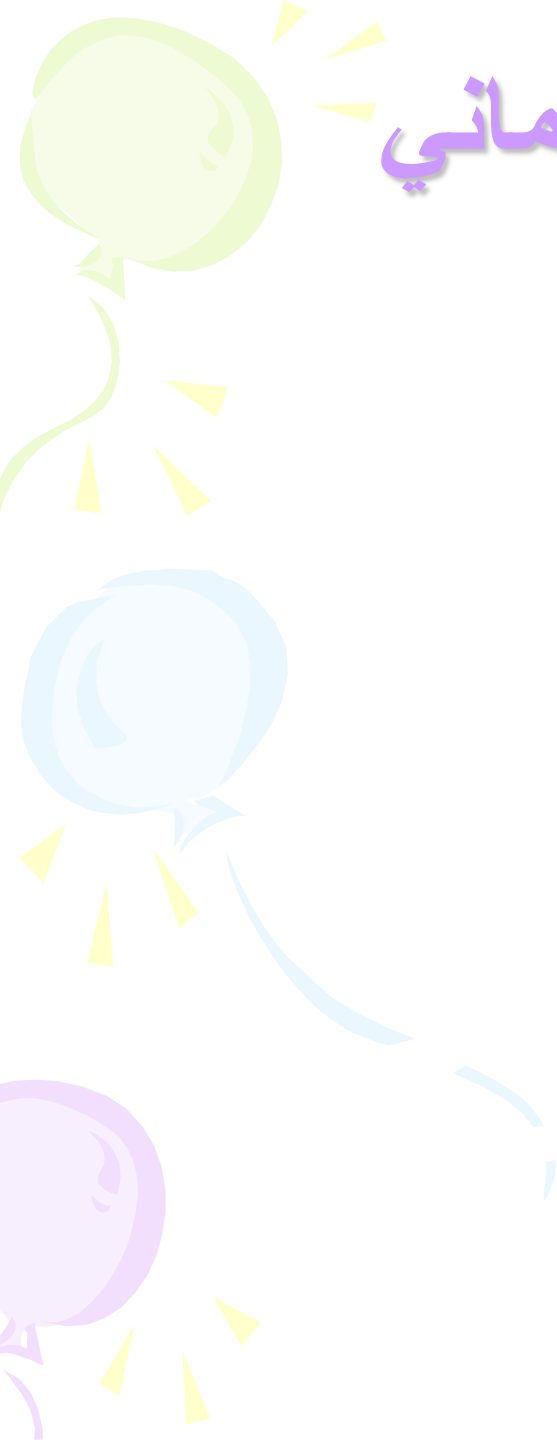
2- امکانات **possibilities**

3- فرآیند **processes**

4- خلاقیت فردی و گروهی
personal and group creativity

چگونگی رابطه چهار P با یکدیگر

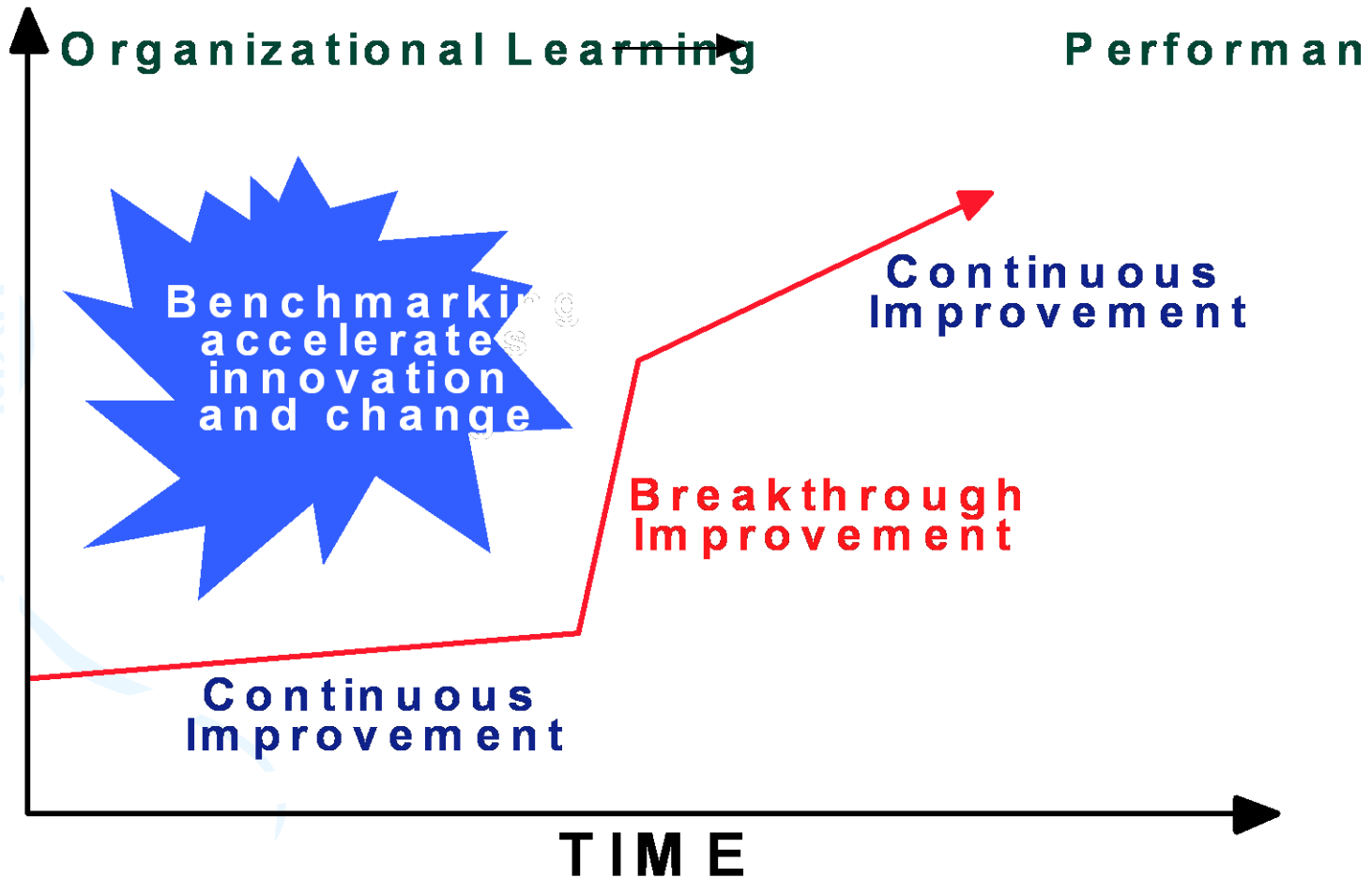
نوآوری	=	فرهنگ سازمانی	+	خلاقیت
محصول چهار نوع نوآوری : محصول، فرآیند، بازاریابی، مدیریت		امکانات		فرآیند ها (تکنیک ها) خلاقیت فردی و گروهی



«هفت S» موفقیت سازمانی

- 1- راهبرد
- 2- ساختار
- 3- سیستم ها (مدیریت)
- 4- سبک (رهبری)
- 5- کارمند یابی
- 6- مهارت ها
- 7- ارزش های مشترک (فرهنگ سازمانی)

پیش‌های ناگهانی یک سازمان برای بهترین بودن را فراهم می‌کند:



خلاصه

فرهنگ سازمانی از زمان مطرح شدن در سالهای 1980 توسط اوچی ، واترمن و دیگران یکی از مهمترین و قابل بحث ترین موضوعات در زمینه رفتار سازمانی بوده است.

در باره چگونگی تعریف فرهنگ سازمانی اتفاق ارا وجود ندارد، اما همه انها در سه چیز مشترکند: نخست فرهنگ قالب ارزشهایی است که شخص آن را مشل رفتار مناسب در سازمان می داند. دوم این ارزشها بدلیل مورد تایید بودنشان انتخاب شده اند. سوم بر حمل های نمادین که به طور معمول از طریق آنها مبادله می شوند استوارند.

فرهنگ سازمانی از علوم مردم شناسی(با تعاریف دقیق از یک یا دو سازمان)،جامعه شناسی (بررسی تعداد بیشتر) ، روانشناسی اجتماعی (بکار گیری ماهرانه نمادها) و مطالعات اقتصادی به عنوان ابزار مدیریت و عامل تعیین کننده عملکرد بهره برده است.

اوچی، پیترز و واترمن ابعاد متعددی را که باعث ایجاد تفاوت در ارزشهای سازمانی می شود ، از جمله سلوک با کارکنان ، تعاریف ابزارهای تصمیم گیری و واگذاری مسوولیت برای نتایج حاصل از تصمیم گیری را نام برد.

دلت زنده باشد به فرهنگ و هوش
به بد در جهان تا توانی مکوش

مهم نیست چقدر امکانات در اختیار دارید.



اگر ندانید چگونه از آنها استفاده کنید، هیچگاه کافی نخواهند بود.

از توجه شما سپاسگزاریم.

