

مدیریت فرهنگی در سازمانهای توسعه یافته

سید کمال واعظی^۱، اصغر مشبکی^۲

۱- دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

۲- دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

چکیده

در این مقاله با تأکید بر اهمیت «مدیریت بهینه فرهنگ» به منزله عالی ترین مرحله بالندگی سازمان، به مطالعه خصوصیات و چگونگی حصول به مدیریت فرهنگی در یک سازمان بالنده پرداخته ایم. قبل از هر چیز ضمن رد ارزش کاربردی پنج مفهوم فرهنگ شرکتی، سازگاری روشی، علائق مشترک، وفاداری فرهنگی و نسبی بودن فرهنگ، ضرورت حفظ ارزشهای اسلامی در مدیریت فرهنگ سازمانی را نیز تصریح کرده ایم. سپس برای گذر از مرحله فرهنگ اداری و حصول به مرحله مدیریت فرهنگی، الگویی چهار مرحله ای مورد مطالعه قرار گرفته است. در ادامه به مفهوم فرهنگ و ویژگیهای آن در ده عنوان پرداخته ایم و انواع فرهنگ سازمانی را در قالب کلی چهار فرهنگ ارزشی - اسلامی، رسالتی، مأموریتی و سنتی مورد مطالعه قرار داده ایم. در خاتمه ضمن بیان چگونگی برخورد با تحولات فرهنگی و اجتماعی در سازمان، فرایندی ده مرحله ای را به منزله «الگوی کاربردی در مدیریت فرهنگی» پیشنهاد کرده ایم.

۱۵۷



دوره ۶، شماره ۱، بهار ۱۳۸۱

کلید واژه ها: سازمان، مدیریت فرهنگی، بالندگی سازمانی.

۱- مقدمه

بالندگی سازمان^۱ در این مقاله به مفهوم مثبت و بهینه شده آن یعنی تغییرات در غالب بهبود سازمانی است و منظور، شیوه ای است نظام گرا برای تغییر که سعی دارد با تأکید اساسی بر ارزشهای انسانی مبتنی بر باورهای ارزشی^۲ با تلفیق اهداف سازمان و فرد بیشترین کارآیی و اثر بخشی ممکن را برای سازمان به ارمغان آورد.

در این مقاله، بالندگی مدیر یکی از مهمترین پیش فرضهای بالندگی سازمانی است و تصور شده که انتخاب مدیر در یک نظام ارزشی کاملاً مطلوب صورت گرفته است؛ به این

1- Organizational Development
2- Value Beliefs

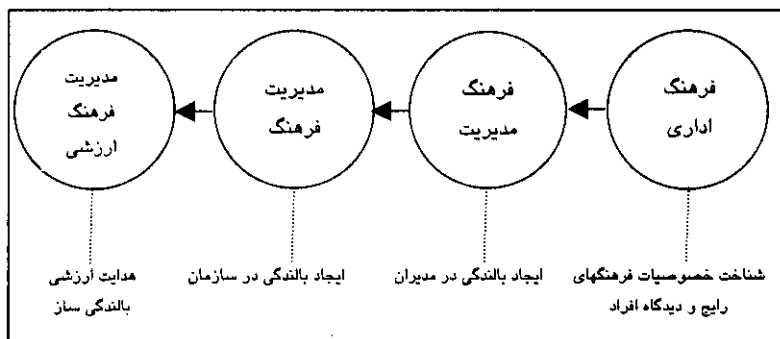
*نویسنده عهده دار مکاتبات



مفهوم که هر گونه سعی و تلاش در بالندگی سازمان بدون وجود بالندگی در مدیر بی معنی است یا اینکه از حداقل بازده ممکن برخوردار خواهد بود.

از طرف دیگر باید توجه داشت که در غالب مطالعات مدیریت رایج، دو شیوه مشخص و مجزا برای بالندگی سازمانی پیشنهاد می شود. در اولین روش سعی بر این است با تأکید بر مفاهیم ساختاری سازمان بهبود یابد و با اصلاح نوع کار و روابط بین فردی بتوان به نتیجه مطلوب دست یافت.

روش دیگر، فرایند سازمانی است که با استفاده از روشهای آموزش حساسیت، بازخور و بررسی، مشاوره فرایندی، گروه سازی، و توسعه میانگروهی، بهبود سازمانی را ایجاد می نماید. همچنین در این مقاله تلاش شده است تا مفهوم بالندگی سازمانی از مجرای مدیریت بهینه فرهنگی و در تلفیقی توأم از دو شیوه، مورد بحث قرار گیرد؛ به عبارت دیگر محقق معتقد است مفهوم بهینه مدیریت فرهنگی هنگامی بروز می یابد که بالندگی سازمانی از هر دو شیوه و در چهار چوب الگوهای ارزشی پیگیری شود. از این رو برای مدیریت بهینه فرهنگی مبتنی بر ارزشهای اسلامی روندی چهار مرحله ای توصیه شده است که براساس آن باید مدیریت فرهنگی برای بالندگی سازمانی صورت پذیرد (شکل ۱).



شکل ۱ مراحل چهار گانه مدیریت فرهنگ در بالندگی سازمان (طرح از نگارنده)

- 1- Sensitivity Training
- 2- Survey Feedback
- 3- Process Consultation
- 4- Team Building
- 5- Inter Group Development

مدیریت فرهنگی در سازمانهای توسعه یافته

اولین مرحله، شناخت فرهنگ اداری است و منظور از آن وضعیت فعلی فرهنگهای موجود و رایج در سازمان است که در این راستا باید فرهنگهای عمومی رایج را شناسایی و ارزیابی کرد و از دیدگاههای موافق افراد اطلاع حاصل نمود. مرحله دوم ایجاد فرهنگ مدیریت است - روندی که در آن شرایط امکان و انتخاب اصلح مدیر سازمان و همچنین مهمترین شرط بالندگی سازمانی ایجاد می شود [۱]. مرحله سوم رسیدن به توانایی مدیریت فرهنگ است که مدیر را قادر می سازد در صورت آماده بودن دیگر امکانات سازمان، بالندگی را در سطح سازمان ایجاد نماید. مرحله چهارم که مرحله تکاملی مدیریت فرهنگی است، تبعیت از یک سری الگوهای ارزشی در مقوله مدیریت فرهنگ است به طوری که بتوان بالندگی سازمان را در راستای معیارهای ارزشی هدایت نمود.

در این مقاله پنج مفهوم فرهنگ سازمانی که هم اکنون آخرین یافته های علمی مدیریت در این زمینه محسوب می شوند و به منزله اصول لااقل کاربردی مورد قبول نظریه پردازان قرار گرفته اند به علت مغایرت ارزشی یا ماهیت کاربردی از دیدگاه اسلامی جنبه کاملاً مطلق ندارند و از این رو باید توجه داشت که نباید آنها را به عنوان پیش فرضهای ذهنی در این مورد به طور مطلق پذیرفت. این پنج مفهوم عبارتند از: فرهنگ شرکتی، وفاداری و فرهنگ، سازگاری روشی، نسبی بودن فرهنگ و علائق مشترک.

۲- بحث و بررسی

۲-۱- فرهنگ شرکتی

فرهنگ شرکتی یعنی وجود فرهنگی خاص و مختص به یک سازمان که به مرور زمان و با توجه به علائق مؤسسان و حمایت اعضای آن سازمان ایجاد شده است و وجود آن عاملی مثبت در ارتقای کیفی سازمان تلقی می شود. باید توجه داشت که از دیدگاه ارزشی اسلام، فرهنگ شرکتی در صورتی مورد قبول است که حداقل، منافعی ارزشهای مقدس نباشد. در غیر این صورت بسیاری از فرهنگهای شرکتی که هم اکنون وجه تمایز شرکتیهای غربی محسوب می شوند و متأسفانه در مقالات مختلف مورد تأکید نویسندگان مسلمان قرار می گیرند قابل قبول نیستند [۲].

۲-۲- وفاداری فرهنگی

افراد بعد از یک دوره موفقیت در سازمان، نسبت به فرهنگ غالب سازمانی احساس وفاداری نموده، خود را وابسته به و حامی آن فرهنگ قلمداد می کنند. این امر باعث می شود تا



سازمان بتواند از این همراهی گروهی افراد به نفع خود استفاده کند، ولی باید توجه داشت که وفاداری به فرهنگ سازمانی از دیدگاه اسلام تا آنجا مورد قبول است که فرهنگ مورد نظر فرهنگ ارزشی مثبتی باشد و لذا وفاداری به هر فرهنگی به طور اعم یک امتیاز مثبت تلقی نمی شود [۳].

۲-۳- سازگاری روشی

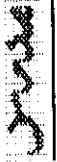
سازمانها در استمرار و گذشت زمان برای خود فرهنگی ایجاد می کنند که به طور ناخواسته به آن پایبند می شوند. این فرهنگ چه غلط، چه درست به هر حال به منزله عامل وحدت و یکپارچگی امکان حصول بسیاری از اهداف سازمان را تأمین می نماید. نمونه بارز چنین فرهنگهایی را می توان در نظام ارباب رعیتی مشاهده کرد. در این نظام افراد واقعا باور کرده اند که ارزشهای قراردادی مربوط به ارباب واقعا جنبه عینی دارد و لذا بخوبی از او اطاعت می کنند و حتی در موارد خود خواسته مواردی مافوق وظایف عادی خود انجام می دهند [۴]. از دیدگاه اسلامی استفاده از جهل پذیرفته نیست و رعایت کرامت و ارزشهای انسانی در هر حال ضروری است. نحوه برخورد حضرت امیر المؤمنین علی (ع) با مردم شهر انبان نمونه ای قابل توجه در این باره است.

۲-۴- مفهوم نسبی و مقایسه ای بودن فرهنگ

فرهنگ خوب و بد وجود ندارد و نباید فرهنگی را کاملاً طرد یا کاملاً قبول کرد، بلکه آنچه به یک فرهنگ نسبت به فرهنگ دیگر اهمیت و ارزش می بخشد همانا آثار مرتبت بر این فرهنگهاست. بنابراین هر فرهنگ ممکن است در یک زمان فرهنگی مثبت و در زمان دیگر فرهنگی منفی باشد و به عبارت دیگر مقایسه آن دو با هم ارزش کاربردی آنها را پدیدار می سازد [۵].

۲-۵- علائق مشترک

بهترین و کارآمدترین فرهنگ در سازمان فرهنگی است که ناشی از تبلور علائق مشترک افراد آن سازمان باشد و تلاش برای یافتن آن از جمله ارزشهای محوری فرهنگ مدیریت قلمداد شود [۶]. اگر چه این نظریه نیز در دید اول دارای مفهوم کاربردی اثبات شده ای است، باید توجه داشت که از دیدگاه اسلامی وحدت آراء مبتنی بر رأی اکثریت نمی تواند در تمام موارد



جنبه راهبردی برای سازمان داشته باشد؛ به عبارت دیگر فرهنگ متأثر از علائق مشترک هنگامی قابل قبول است که آن علائق نیز در راستای باورها و ارزشهای اسلامی باشد.

۳- فرهنگ سازمانی

منظور از فرهنگ سازمانی نحوه نگرش مشترکی است که افراد سازمان درباره ویژگیهای سازمان خود دارند، به عبارت دیگر فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزشها، باورها و معیارهایی است که اعضای سازمان آنها را باور دارند و در مجموع خواهان ادامه حاکمیت آن هستند. بنابراین باید توجه داشت که هر سازمانی با توجه به نوع فعالیتی که انجام می‌دهد، اعضایی که به عضویت پذیرفته است و چهار چوب قانونی و اجتماعی که محیط برای او تعیین کرده است یک فرهنگ سازمانی منحصر به فرد دارد که هر گونه تغییر منوط به شناسایی صحیح آن فرهنگ است [۷].

به یاد داشته باشید که فرهنگ سازمانی در دو سطح قابل بررسی است؛ یا به عبارت دیگر در دو زمینه بروز می‌نماید. اولی سطح بنیادی فرهنگ سازمانی است که در واقع ناشی از ارزشها، باورها و اصول اعتقادی فردی در سازمان است و سطح دوم، سطح نمایشی فرهنگ سازمانی است به این معنی که فرهنگهای سازمانی بنیادی بعد از مواجهه با یکدیگر به صورت یک فرهنگ سازمانی در می‌آیند که قابلیت نمایش در بیرون از سازمان را دارند و به منزله فرهنگ سازمانی غالب شناخته می‌شوند. بنابراین باید گفت فرهنگ غالب بیانگر ارزشهای اصلی است که عمده افراد سازمان آن را حفظ و قبول کرده اند [۸]. نکته مهم دیگر اینکه سازمانها همواره با دو فرهنگ قوی و ضعیف روبه رو می‌باشند: فرهنگ قوی فرهنگی است که باعث ایجاد انگیزه بهتر در افراد سازمان می‌شود و شکی توافقی در مورد اهمیت آن وجود ندارد در هر حال باید گفت که هر چه تعهد افراد سازمان به ارزشهای اساسی بیشتر باشد فرهنگ قوی تر است [۹].

برای اینکه بتوانیم فرهنگ غالب سازمان را شناسایی کنیم باید عوامل مختلفی را مورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار دهیم. در واقع این عوامل در مجموع نشان دهنده فرهنگ سازمان است. نویسندگان مختلف به عوامل متعددی در این باره اشاره کرده اند که به نمونه‌ای از آنها در شکل ۲ اشاره شده است. با استفاده از کلیه این منابع، عوامل دهگانه زیر، عوامل اصلی شکل دهنده فرهنگ سازمانی معرفی می‌گردند (جدول ۱).



جدول ۱ عوامل شکل دهنده فرهنگ سازمانی [۱۰]

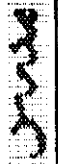
ویژگی	تعریف
خلاقیت پذیری	میزان مسئولیت، آزادی عمل و استقلالی که افراد دارند
ریسک پذیری	میزانی که افراد تشویق می شوند تا ابتکار عمل از خود به خرج دهند.
رهبری	میزانی که سازمان اهداف و عملکردهایی را که انتظار می رود انجام شود مشخص می نماید.
یکپارچگی	میزان یا درجه ای که واحدهای درون سازمان به روش هماهنگ عمل می کنند.
حمایت مدیریت	میزان یا درجه ای که مدیران با زیردستان خود ارتباط برقرار می کنند.
کنترل	تعداد قوانین و مقررات و میزان سرپرستی مستقیم که مدیران بر رفتار افراد عمل می کنند.
هویت	میزان یا درجه ای که افراد کل سازمان را معرف خود می دانند.
سیستم پاداش	میزان یا درجه ای که شیوه تخصیص پاداش براساس شاخصهای عملکرد کارکنان قرار دارد.
سازش با تعارض	میزانی که افراد قابلیت سازش با تعارض یا انتقاد را دارند.
الگوهای ارتباطی	میزان یا درجه ای که ارتباطات سازمان به اختیارات رسمی محدود می شود.

۳-۱- حدود رهبری سازمان

منظور میزان دخالت ماهیت سازمان در تعیین دقیق اهدافی است که سازمان باید به آنها دست یابد؛ به عبارت دیگر اینکه سازمان و ساختار تشکیلاتی آن تا چه حد می توانند در تعریف اهداف و عملکردها نقش داشته باشند. برای مثال در یک سازمان نظامی، ماهیت خود سازمان بیش از هر چیز نوع اهداف و عملکرد را تعیین می کند [۱۰].

۳-۲- خلاقیت فردی

منظور آن است که در یک سازمان چه مقدار به افراد آزادی عمل و فرصت ارائه خلاقیتها داده می شود. بدیهی است که این میزان در یک مؤسسه علمی - تحقیقاتی از بیشترین میزان ممکن و در یک سازمان نظامی از کمترین مقدار خود برخوردار است [۱۱].



۳-۳- یکپارچگی

منظور از یکپارچگی میزان امکان وحدت رویه بین واحدهای مختلف سازمان است. این مسأله از یک طرف ناشی از رفتار فردی افراد در سازمان و از طرف دیگر ناشی از نوع قوانین و مقرراتی است که در سازمان حکم فرماست. بدیهی است برآیند این دو میزان یکپارچگی و وحدت را در سازمان مشخص می کند.

۳-۴- الگوهای ارتباطی

منظور نوع و کیفیت ارتباطی است که بین اعضای سازمان از یک سو و بین اعضای سازمان و سطوح مدیریتی آن از سوی دیگر وجود دارد. این روابط ممکن است بسیار گسترده و در عین حال شکننده و از طرف دیگر محدود، اما منسجم باشد. قوانین، خلق و خوی مدیران و اهمیت نوع فعالیتهایی که سازمان انجام می دهد از جمله عواملی هستند که این الگوهای ارتباطی را تحت تأثیر خود قرار می دهند [۱۲].

۳-۵- میزان فرمانبرداری در سازمان

منظور از میزان فرمانبرداری در سازمان روحیه سازمان در برابر قوانین یا رد بی چون و چرای فرامین سطوح مدیریتی در سازمان است. این میزان فرمانبرداری در سازمانهای مختلف با توجه به هویت اعضای سازمان از تفاوتهای بنیادی برخوردار است. عوامل مختلفی میزان فرمانبرداری در سازمان را تعیین می کند و در واقع میزان فرمانبرداری در سازمان تجلی تأثیر دیگر عوامل محیطی است، به هر حال باید توجه داشت که میزان اطاعت در سازمان خود عاملی مؤثر در شناخت فرهنگ سازمانی باید قلمداد شود. هر چه ماهیت فعالیتهای سازمان، حرفه ای تر و تخصصی باشد میزان اطاعت بی چون و چرا در سازمان کاهش می یابد [۱۳].

۳-۶- میزان حاکمیت ارزشهای مذهبی

مراتب اعتقادی کارکنان سازمان دز مجموع نشان دهنده فرهنگ مذهبی حاکم برای آن سازمان است [۱۴]. از این رو با شناخت فرهنگ مذهبی در سازمان که بوضوح خود را آشکار می نماید می توان به باورهای اعتقادی افراد سازمان پی برد. باید اذعان داشت که نوع ارزشهای حاکم مذهبی در سازمان در واقع عاملی متأثر از فرهنگ ملی است و از این رو قبل



از هر چیز شناخت ویژگیهای فرهنگی ملی، اعتقادی کشور ضرورتی اساسی در این زمینه محسوب می‌گردد. در ضمن باید توجه داشت که دریافت نوع و میزان حاکمیت ارزشهای مذهبی در سازمان صرفاً نباید با بررسی نمادهای ظاهری صورت گیرد بلکه مسأله مهم شناخت و ادراک باورهای قبلی افراد در این زمینه است.

۳-۷- سطح عمومی آگاهیها (شخصی - اجتماعی)

دو عامل در سطح عمومی آگاهیهای کارکنان سازمان مؤثر است. عامل اول خودسازمان است که با توجه به نوع سابقه فعالیتهایی که انجام می‌دهد افزایش بینش عمومی کارکنان خود را باعث می‌شود [۱۵]. سازمان دولتی ناگزیر است پاره‌ای از اطلاعات خاص را که برای عموم مردم، محرمانه قلمداد می‌شود در اختیار کارکنان خود قرار دهد. عامل دوم محیطی است که سازمان در آن به کار مشغول است. محیط عملاً اطلاعات ناخوشایندی را که مدیران از انتقال آن به کارکنان خود نگران هستند انتقال می‌دهد. برای مثال گروه حسابرسی که همواره در سازمانهای مختلف به کار مشغول است و عملاً از اطلاعات ریز شغلی آنها اطلاع دارد از سطح عمومی آگاهیهای بیشتری نسبت به کارمند ثابت برخوردار است.

۳-۸ - نوع ارزشهای حاکم در سازمان

یکی از مظاهر نهادی فرهنگ سازمانی، ارزشهای حاکم بر آن سازمان است. منظور از این ارزشها نوع بروز رفتارهای اجتماعی است که در آن سازمان غالب می‌باشد. در یک سازمان ممکن است اولویت تجربه بر تحصیلات به صورت ارزش درآمده باشد. در چنین سازمانی حتی مدیر از بایگان مسن اداره حساب می‌برد و برای نظریات او ارزش کارشناسی قائل است. اما در سازمان نوپای دیگری شاید تخصص، ارزش حاکم تلقی گردد و در سازمان دیگری صرفاً تعهد. بدیهی است این ارزشها در نهایت برای سازمان فرهنگ خاص و شناخته شده‌ای را ایجاد می‌کند که این فرهنگ تمام جوانب فعالیتهای سازمان را در بر می‌گیرد.

۳-۹- وجهه عمومی سازمان در بین افراد جامعه

ماهیت فعالیتهای سازمان تأثیر خاصی بر نحوه نگرش افراد جامعه نسبت به آن سازمان دارد. این نحوه نگرش جامعه باعث ایجاد یک نوع شواهد فرهنگی خاص سازمان مورد نظر می‌گردد. این نهاد فرهنگی هم دارای جوانب مثبت است و هم ابعاد منفی. سازمانهای انتظامی



و امنیتی، سازمانهای خیریه و همچنین سازمانهای غیر رسمی از جمله این سازمانها هستند. بدیهی است افراد این سازمانها، از دیدگاه جامعه متعلق به آن فرهنگ شناخته می شوند و نوع برخورد جامعه با این سازمانها براساس این فرهنگ هماهنگ می شود.

۳-۱۰- میزان تناسب بین زنان و مردان در سازمان

بدیهی است روحیه کاری زنان و مردان در سازمانها متفاوت است و خصوصیات عاطفی و روانی آنان یک نوع نخواهد بود. از این رو فرهنگ سازمانی همواره از این امر تأثیر می پذیرد. اگر در سازمان کارکنان زن از لحاظ تعداد بر کارکنان مرد فزونی داشته باشند این امر فرهنگی زنانه را در سازمان ایجاد خواهد نمود. در دبستانها و مهدکودکهای دخترانه این فرهنگ بوضوح مشهود است.

در محیطهایی که مردان اعضای سازمان را تشکیل می دهند فرهنگ خاص دیگری مشاهده می شود. از جمله این سازمانها می توان به سازمانهای نظامی، صنایع سنگین و... اشاره نمود. باید توجه داشت که در بسیاری از نهادهای فرهنگی سازمانها، اصلاً به دلیل نبود مردان یا زنان امکان بروز پیدا می کند. نکته دیگر اینکه در بیشتر جوامع، یکسانی کارکنان زن و مرد به معنای یکسانی بروز الگوهای رفتاری نمی باشد؛ چرا که در بسیاری از این مواقع مردان جنبه غالب سازمانی در الزام الگوهای رفتاری خود دارند. بنابراین میزان تناسب عددی کارکنان مرد و زن در سازمانهای متفاوت، مختلف می باشد و نیاز به بررسیهای متعدد و خاص دارد.

در هر حال باید در نظر داشت که در جامعه اسلامی وجود ارزشهایی که فرهنگهای گوناگون برای نقش مردان و زنان قائل می شوند ناشی از تأثیر فرهنگهای مخرب سنتی در فرهنگ ارزشی - مذهبی و در نهایت بروز این پیش داوری است که بازده کاری زن در جامعه در مقایسه با مرد ارزش کمتری دارد. از این رو وظیفه مدیر متعهد در قالب مدیریت فرهنگی در این راستا می تواند این گونه باشد که در مواقع گوناگون بر این مسأله تأکید نماید که اگر چه زن و مرد با هم تفاوتی دارند، این تفاوتها ارزشی نیست و حداکثر تعیین کننده زمینه کاری زن و مرد در بعضی از موارد خاص می باشد [۱۶]. شناخت فرهنگ سازمانی یکی از مهمترین مراحل شروع تغییر بالندگی در سازمان است. لذا مدیر باید بتواند به نحو مقتضی فرهنگ سازمانی خود را مشخص نماید. در این مرحله انواع فرهنگهای سازمانی رایج و





خصوصیات آنها بررسی می شود، اما قبل از اینکه وارد این مرحله شویم توجه شما را به چند نکته مهم در تشخیص فرهنگ سازمانی جلب می کنیم.

۱. هیچ گاه توقع نداشته باشید که سازمان شما صرفاً از یک فرهنگ خاص برخوردار باشد، بلکه سازمان مجموعه ای از تقابل فرهنگهای مختلف است که در نهایت باعث می شود یک فرهنگ به عنوان فرهنگ غالب بروز نماید [۱۷].

۲. در هر سازمان همیشه یک فرهنگ حاکم وجود دارد و چند فرهنگ فرعی که توجه به هر دوی آنها در تشخیص صحیح فرهنگ سازمان لازم می باشد. فرهنگ حاکم فرهنگی است که اکثر کارمندان از وفاداری نسبی بیشتری نسبت به آن برخوردارند.

۳. فرهنگ سازمانی در بیشتری مواقع تابعی از فرهنگ ملی است؛ به عبارت دیگر، برای شناخت فرهنگ سازمانی، فرهنگ جامعه ای که آن سازمان عضوی از آن محسوب می شود لازم و ضروری است [۱۸].

۴. فرهنگ سازمانی از لحاظ زمانی می تواند جنبه ثابت یا گذرا داشته باشد. فرهنگهای سازمانی گذرا فرهنگهایی هستند که به علت رویدادهای اجتماعی خاص یا تحولات سیاسی-اقتصادی جامعه ایجاد شده، بعد از مدتی خاموش می شوند. بنابراین باید توجه داشته باشید که این نوع فرهنگها نباید فرهنگ حاکم سازمانی قلمداد شوند [۱۹].

۵. همواره ممکن است در کنار فرهنگ رسمی سازمان، فرهنگهای غیر رسمی که غیر قانونی بود بعضاً در مقابل فرهنگ رسمی سازمان ایجاد می شوند وجود داشته باشند، اما در عین حال هدایت صحیح سازمان بدون شناخت این فرهنگها غیر ممکن است.

۴- انواع فرهنگهای سازمانی

برای تشخیص فرهنگ سازمانی صاحب نظران با توجه به معیارهای خاص تقسیم بندیهای مختلفی را انجام داده اند. در شکلهای شماره سه، چهار و پنج به سه نمونه از تقسیم بندیهای معروف در این زمینه اشاره شده و ویژگیهای هر یک به طور مختصر ذکر گردیده است. اما نکته جالب و قابل توجه این است که در بسیاری از این تقسیم بندیها، محققان در نهایت اذعان داشته اند که فرهنگ بعضی از سازمانها، شامل این تقسیم بندی نمی گردد و این مسأله باعث عدم امکان استفاده کاربردی از این الگوها نشده است. در ادامه سعی شده است با نگرش کلی تری به مفهوم فرهنگ، تقسیم بندی پیشنهاد گردد که در خصوص تمام سازمانها یا لاقلاً



اکثر قریب به اتفاق آنها مصداق کاربردی و مفهومی داشته باشد. با توجه به این هدف، فرهنگهای سازمانی در چهار نوع جامع و فراگیر مورد اشاره قرار گرفته اند. (جدول ۲، ۳، ۴)

جدول ۲ انواع فرهنگ سازمانی [۱۰].

نوع فرهنگ	ویژگیهای قابل توجه
علمی (academy)	افراد برای فن و تخصص اهمیت خاصی قائلند و سازمان مهارت محور می شود.
باشگاهی (club)	وفاداری به ارزشهای سازمان بسیار است و سابقه خدمت امر مهمی محسوب می شود.
تیمی (team)	روحیه ریسک پذیری و نوآوری بسیار بالاست. مهمترین مسأله، تولید بیشتر است.
سنگری (fortress)	اهداف، مهم است، ثبات و امنیت شغلی وجود ندارد، به طور مقطعی تشکیل می شود.

جدول ۳ انواع فرهنگهای سازمانی [۱۰].

نوع فرهنگ	ویژگیهای قابل توجه
نقشی (role)	تأکید بسیار زیاد بر ساختار بوروکراتیک و تعریقی دقیق وظایف.
وظیفه ای (task)	تأکید بر عملکرد و لزوم دستیابی به اهداف با استفاده کامل از منابع.
قدرتی (power)	وفاداری بیش از حد به صاحبان قدرت در سازمان با استفاده از قانون.
شخصی (personal)	حمایت از افراد حرفه ای و تخصصی و وجود استقلال حرفه ای.

جدول ۴ انواع فرهنگهای سازمانی [۱۰].

نوع فرهنگ	ویژگیهای قابل توجه
انعطاف پذیر (adaptability)	توجه کامل به محیط خارجی و واکنش سریع در برابر تغییرهای محیطی.
مأموریتی (mission)	هماهنگی با تغییرات محیطی در حد تأمین نیازهای سازمان.
مشارکتی (involvement)	داخل نمودن افراد در تصمیم گیریها و ایجاد فرصت برای ابتکار.
مبتنی بر تداوم (consistency culture)	بی میلی به تغییرات و حفظ رویه سنتی در اجرای کارها.

۵- مدیریت فرهنگ و نقش آن در بالندگی سازمان

باید اذعان داشت که در هر حال در هنگام ایجاد تغییر در سازمان، با توجه به میزان و سطح تغییرات انجام شده لازم است تا تغییراتی مناسب نیز در فرهنگ سازمانی ایجاد شود تا به صورت یک فرهنگ بهینه و سازگار با مقتضیات جدید سازمانی به وجود آید. از این رو یکی از مهارتهای تازه که در فرایند مدیریت تغییر سازمانی، مدیران به آن نیاز دارند «مهارت مدیریت فرهنگ» است. منظور از مهارت مدیریت فرهنگ توانایی و شعور مدیریت یک سازمان



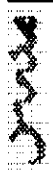
در شناخت نیازهای فرهنگ سازمانی و چگونگی بومی کردن آنها در سطوح سازمان است؛ به عبارت دیگر یک مدیر موفق باید بتواند در مواقع لازم تمهیدات مناسب برای طرد یا اصلاح بعضی از فرهنگهای رایج سازمانی را ایجاد کند.

مهمترین اصل در مهارت مدیریت فرهنگ سازمانی « اصل شناخت » می باشد. منظور از شناخت، وجود نوعی توانایی در مدیر است تا بتواند با استفاده بهینه از منابع اطلاعاتی سازمان به ادراک کاملی از سازمان خود فائق آید. نکته مهم و اساسی در این خصوص این است که هر گونه تلاش برای تغییر یا بهینه سازی فرهنگ در سازمان بدون ادراک کامل سازمان به وسیله مدیر بی فایده و حتی مضر خواهد بود.

عدم تشخیص صحیح وضعیت سازمانی در مبحث فرهنگ غالب سازمانی و عواملی که بر فرهنگ سازمان جنبه کارکردی دارند در بسیاری از مواقع باعث بروز خطای « هاتورن » در تصمیم گیریها خواهد شد و این در حالی است که بروز این گونه انحرافات در هنگام وقوع برای مدیر و سازمان قابل رؤیت نیست و بعد از مدت‌های طولانی که آثار تخریب آن نتایج خود را ایجاد نمود برای کارشناسان روشن می گردد [۲۰].

بنابراین باید توجه داشت تغییرات اساسی در سازمان هنگامی می تواند به طور کارآ و مؤثرتری به کار رود که با توجه به فرهنگ مطلوب سازمانی ضرورت اجرای آن کاملاً احساس شده باشد. این میزان ارتباط تا حدی است که بهینگی فرهنگ سازمان با تغییر یکی از عوامل، موفقیت در تغییر می تواند تلقی گردد؛ به عبارت دیگر مدیر موفق باید بتواند در مواقع لازم تمهیدات مناسب برای طرد یا اصلاح بعضی از فرهنگهای رایج سازمانی را ایجاد کند.

با توجه به مقتضیات ارائه شده در این مرحله سعی شده است برای استفاده مدیرانی که خواهان برقراری یک نظام مدیریت فرهنگ جامع در سازمان خود هستند الگویی مفهومی و در عین حال کاربردی ارائه شود تا آنان بتوانند سازمان خود را از یک طرف از تهاجمهای فرهنگی مخرب بر حذر دارند و از سوی دیگر بتوانند نحوه ورود و شکل گیری فرهنگ مثبت در سازمان را تحت کنترل خود داشته باشند. این الگو همان طور که در شکل ۲ نیز نشان داده شده در سه مرحله طراحی شده است: مراحل قبل از تغییر، مراحل حین تغییر و مراحل بعد از تغییر. نکته قابل توجه این است که براساس این مدل، فرایندهای پیشنهادی برای مراحل قبل و حین تغییر فرهنگی در یک راستا هستند و باید همزمان صورت پذیرند و صرفاً مراحل بعد از تغییر هستند که باید روند تعاقبی را طی کنند. در ادامه، توضیحات مختصری نیز در مورد هر مرحله آورده شده است.



۱- تشخیص نوع سازمان

قبل از اقدام به هر گونه تغییر در سازمان، لازم است تا نوع ساختار سازمانی آن را تشخیص دهید و بر اساس کیفیت و خصوصیات ساختاری آن هر گونه تغییر و تحول را ایجاد نمایید. بدیهی است خصوصیات ویژه هر سازمان نوع خاصی از عمل را اقتضا خواهد کرد. بنابراین باید مدیریت فرهنگی هر سازمان با توجه به نوع آن سازمان برنامه و طرح ریزی شود. به طور کلی و خلاصه باید گفت که سازمانها از لحاظ نوع و ساختار می توانند به هفت صورت تقسیم بندی شوند. این هفت صورت عبارتند از: سازمان فرهنگی، سازمان علمی-آموزشی، سازمان اجرایی، سازمان خدماتی، سازمان سیاسی، سازمان تولیدی و سازمان اجباری [۲۶].

۲- تشخیص فرهنگ سازمان

با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش نخست مقاله، مدیر در این مرحله باید بکوشد تا نوع فرهنگ سازمان و خواستههای فرهنگی مورد نیاز سازمان را تشخیص داده، براساس آن حرکت نماید. در این قسمت مدیر باید بعد از تشخیص نوع فرهنگ حاکم بر سازمان، پنج مرحله زیر را رعایت نماید [۲۲].

الف) ابعاد فرهنگی سازمان را تشخیص داده، با تعیین اولویتها هر یک را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد

ب) مشخص کند در یک سازمان با توجه به اوضاع سیاسی و اجتماعی حاکم در سازمان چه ارزشهایی اهمیت حیاتی دارند و نباید متعرض آنها شد.

ج) با توجه به شرایط محیطی، فرهنگ حاکم و ارزشهای قابل قبول، برنامه های کاربردی قابل قبول برای تغییر فرهنگ را مشخص نماید.

د) بکوشد برای ایجاد زمینه بهتر برای مدیریت تعارضهای کارکردی که ممکن است روی دهد، فرهنگهایی را انتخاب نماید که با فرهنگهای رایج قبلی کمترین تضاد را داشته باشد.

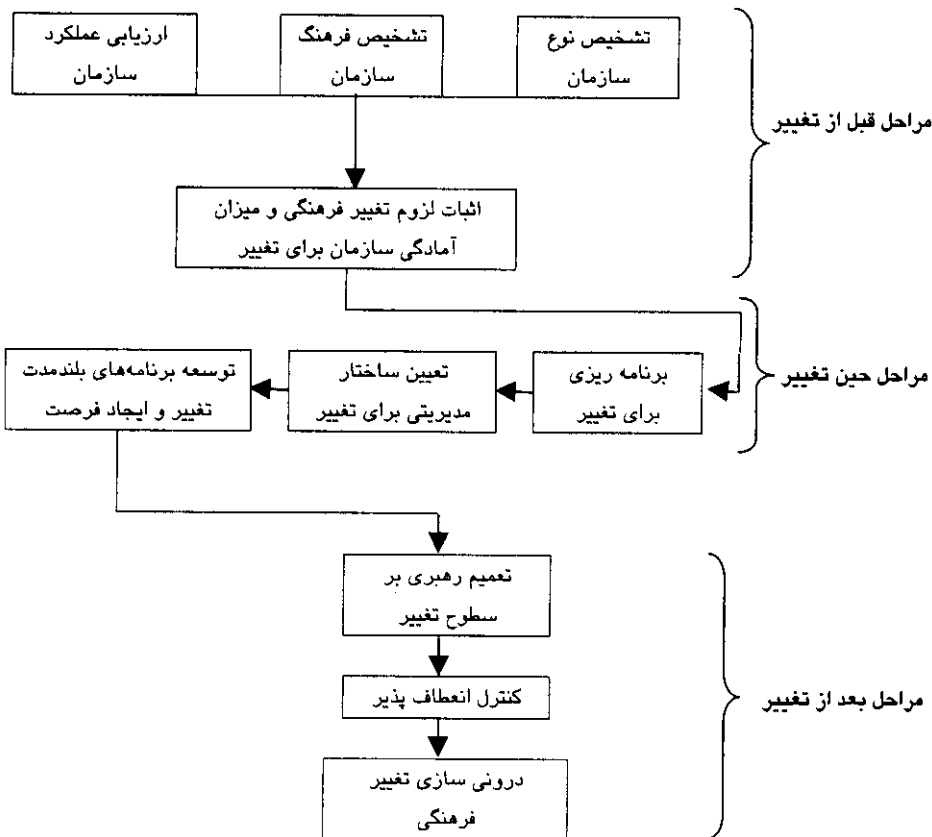
ه) یک برنامه ریزی بلند مدت برای بهینه سازی فرهنگ در طول حیات سازمان آماده نماید.

۳- ارزیابی عملکرد سازمان

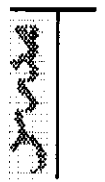
منظور از ارزیابی عملکرد سازمان بررسی این وضعیت می باشد که سازمان تا چه حد به اهداف کارکردی خود دست یافته است [۱۰]. برای حصول به این هدف مدیریت سازمان



باید از روشهایی از قبیل مشاوره، استفاده از روشهای رایج ارزیابی عملکرد و... استفاده نماید. اما در نهایت قبل از هر گونه تغییر فرهنگی باید عملکرد سازمان از دو جنبه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اول آنکه مفهوم اثر بخشی در سازمان مشخص شود؛ به این معنی که سازمان تا چه حد به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یافته است و دوم آنکه مفهوم کارآیی نیز تعریف شود با این مضمون که مدیر مشخص نماید آیا در حصول به اهداف کاری، استفاده از منابع به صورت بهینه و استاندارد بوده است یا خیر.



شکل ۲ الگوی ده مرحله‌ای مدیریت فرهنگ در سازمان بالنده (طرح از نگارنده)



۴- اثبات لزوم تغییر فرهنگی و میزان آمادگی سازمان برای تغییر

در این مرحله مدیریت سازمان باید بکوشد با توجه به بررسیهای به عمل آمده لزوم اجرای تغییر را با تمام جزئیات مشخص نماید. بدون شک مقدمات این مرحله باید در زمان تشخیص کارآیی سازمان مشخص گردد.

بعد از اثبات لزوم تغییر باید میزان آمادگی سازمان برای تغییر سنجیده شود. در این راستا میزان آمادگی سازمان از چهار دیدگاه باید مورد لحاظ قرار گیرد. این چهار دیدگاه عبارتند از: «خواست و تمایل کارکنان» به این مفهوم که آیا افراد سازمان حاضر به قبول چنین تغییری هستند، «قانون» به این معنا که آیا قوانین و مقررات موجود اجازه چنین تغییراتی را به سازمان می دهد، «شرایط محیطی» به این معنا که آیا مقتضیات زمانی و مکانی اجازه تغییر را می دهد و «بودجه» به این مفهوم که امکانات مادی لازم برای این تغییر در سازمان تأمین شده است یا خیر.

۵- برنامه ریزی برای تغییر

بعد از مشخص شدن لزوم و آمادگی تغییر در سازمان، مدیر باید با یک برنامه ریزی مشخص برنامه تغییر را ارائه نماید. در ارائه این برنامه رعایت چهار نکته الزامی است. اول کاربردی بودن این نوع برنامه ریزی را برای همگان تبیین نماید. دوم در برنامه ریزی تغییر صرفاً به دانسته های خود اکتفا نکند و از خدمات مشاوره ای لازم در این باره استفاده کند. سوم در برنامه ریزی از روشهای علمی رایج همچون PERT، CPM و GANT استفاده نماید و چهارم سطح تغییر را برای مدیران عالی و میانی سازمان تبیین نماید [۲۳].

۶- تعیین ساختار مدیریتی برای تغییر

مدیریت فرهنگی در تغییر سازمانی با توجه به جنبه تخصصی یا غیر تخصصی بودن سازمان، متفاوت خواهد بود. مدیریت تغییر در این راستا می تواند مشارکتی یا آمرانه باشد. منظور از مدیریت تغییر مشارکتی آن است که افراد فعالانه و به میل خود ضرورت تغییر را احساس کنند و آن را انجام دهند. اما در سبک آمرانه مدیر مجبور است به علت عدم تمایل یا ادراک لزوم تغییر از سوی افراد با استفاده از اهرمهای قانونی و اجبار به هدف خود دست یابد.



۷- توسعه برنامه های تغییر و ایجاد فرصت بلند مدت

تغییر همیشه از یک قسمت سازمان آغاز می شود و اگر توسعه نیابد در همان سطح آغازی متوقف می شود و از این رو مدیر باید بکوشد براساس یک برنامه ریزی از قبل تعیین شده تغییرات فرهنگی انجام شده را در دیگر واحدهای سازمان گسترش دهد. برای نمونه اگر مدیریت یک تغییر فرهنگی را در حوزه ریاست خود انجام داد لازم است تا در صورت موفقیت، برای نهادینه شدن این تغییر آن را در دیگر سطوح مدیریت نیز گسترش دهد و در عین حال به افراد فرصت دهد تا در بلند مدت این تغییرات را تجربه کنند و با احساس نیاز آنها را در عمل به کار ببندند.

۸- تعمیم رهبری بر سطوح تغییر

بعد از اجرای مراحل تغییر، اولین اقدامی که مدیر برای اثبات تغییر فرهنگی باید انجام دهد «تعمیم رهبری» بر سطح تغییرات انجام شده می باشد، به این مفهوم که بعد از تغییر و احراز کامل این مطلب که تغییر فرهنگی انجام شده لازم و به نفع سازمان بوده است، مدیریت سازمان باید در رفتار، گفتار و کردار پشتیبانی قانونی و فردی خود را پشتوانه این تغییر قرار دهد و از آن حمایت کند. برای مثال، اگر مدیر قصد دارد «فرهنگ به موقع حاضر شدن در جلسات» را در سازمان ایجاد و حفظ نماید، خود نیز باید از کسانی باشد که با سر موقع حاضر شدن در جلسات از این فرهنگ حمایت کند.

۹- کنترل انعطاف پذیر

منظور از کنترل انعطاف پذیر در مقوله تغییر فرهنگی، عدم سختگیری در مراحل اولیه شکل گیری تغییر فرهنگی جدید است؛ به عبارت دیگر مدیر باید اجازه دهد تا برای مدت مشخص جولان فرهنگی در سازمان وجود داشته باشد. این امر این امکان را فراهم می سازد تا فرهنگ جدید بتواند ضمن حفظ اصول خود، از سازگاری محیطی مناسب نیز برخوردار شود. ایجاد این سازگاری محیطی، امکان حفظ و ثبات فرهنگ جدید را بیشتر خواهد نمود.

۱۰- درونی سازی تغییر فرهنگی

فرایندی که در این مرحله صورت می پذیرد در واقع ایجاد زمینه خودکفایی سازمان در تغییرات فرهنگی است، به این معنی که سازمان بتواند به سازمانی یاد گیرنده در زمینه



شناخت ضرورت‌های تغییر فرهنگی تبدیل گردد. اگر سازمان به این توانایی دست یابد خواهد توانست در مواقع ضروری تغییرات فرهنگی لازم را احساس، آنها را در سازمان ایجاد و خود را با آنها هماهنگ نماید. این مرحله در واقع عالی‌ترین توانایی سازمان «مدیریت بهینه فرهنگی» محسوب می‌شود.

۶- نتیجه

جوامع مختلف همواره در حال تغییر و تحول فرهنگی هستند و از این رو ممکن است رفتار و باورهایی که در یک دوره زمانی از لحاظ فرهنگی و اجتماعی ارزش محسوب می‌شوند به علت یک تغییر ساختاری در جامعه، ضد ارزش محسوب شوند. از این رو سازمانها موظفند خود را با این تغییرات مطابق و هماهنگ سازند. البته باید توجه داشت که این تحولات می‌تواند هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی داشته باشد و بالطبع منظور از تطابق و هماهنگی، بهینه شدن با تغییرات مثبت است. مسأله مهمی که در این خصوص باید به آن توجه داشت ضرورت حفظ ارزشهای مقدسی است که هر سازمان با توجه به ماهیت آنها خود را ملزم به حفظ آنها می‌داند و بالطبع مصلحت‌اندیشی در مورد آن بی‌مورد خواهد بود. از جمله این مسائل، ارزشها و باورهای اسلامی است که به هیچ وجه سازمان نباید به بهانه تغییرات اجتماعی یا فرهنگی آنها را کم‌رنگ‌تر نماید هر چند که تأکید بر آنها باعث لطمه مقطعی به سازمان شود.

در ضمن باید گفت که بعضی از این موارد از جمله عواملی هستند که بروز یا کنترل آنها به هیچ وجه در حیطه تواناییهای سازمان نمی‌باشد و از این رو سازمان یا شخص ناگزیر از تطبیق و هماهنگی با آنهاست. در عین حال هر سازمانی با توجه به نوع ماهیت فعالیت‌هایی که انجام می‌دهد به نوعی از این تغییرات تأثیر خواهد پذیرفت و بالطبع زمان رویارویی با این تحولات متفاوت خواهد بود. به هر حال باید توجه داشت که این عوامل در نهایت در صورتی می‌توانند عامل تغییر قلمداد شوند که بتوانند بر ساختارهای نهادین سازمان تأثیر گذاشته، آنها را تغییر دهند. بدیهی است که در غیر این صورت فشار ناشی از این عوامل صرفاً جنبه کوتاه مدت خواهد داشت.

* برای تهیه این مقاله از اطلاعات جمع‌آوری شده در پروژه ویژه توسعه کشور تحت عنوان «طراحی الگوی مدیریت بومی منابع انسانی در سازمانهای دولتی جمهوری اسلامی ایران»





استفاده شده است. این پروژه تحقیقی با شماره ثبت ۲۱۴۴۲ با حمایت شورای پژوهش‌های علمی کشور و مرکز آموزش مدیریت دولتی در دانشگاه تربیت مدرس انجام پذیرفته است.

۷- منابع

- [۱] کاظمی، سید عباس؛ *طراحی الگوهای اثر بخشی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی*؛ تهران: دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۵، ص ۱۱۰ - ۱۲۰.
- [2] Peters & Wateman; *In Search of Excellence*; New York: Harper and Row, 1982, pp. 25-42.
- [3] Hirschman, *Voice and Loyalty*; Cambridge, Mass.: Harvard University Press, alerts, exit, 1979, pp. 56-70.
- [۴] جان کو آیمان، رچل - الیاسن؛ «مدیریت سازمانی دولتی»، ترجمه عباس منوریان، مجله مدیریت دولتی؛ تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰، ص ۷-۱۰.
- [5] Krithner, Robert; *International Organizational Behavior*; New York, 1995, pp. 24-47.
- [6] Pascal, R. T. & A. G. Athos; *The Art of Japanese Management*; New York, 1981, pp. 80-85.
- [۷] خلیلی، سهراب؛ *تئوریهای رهبری سازمانی*؛ تهران: قائم، ۱۳۷۳، ص ۲۷ - ۴۷.
- [8] Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*; Cambridge: Harvard University Press, 1990, pp. 3-16.
- [9] Bernard, Arogyaswamy & Charles M. Byles; «Organizational Culture,» *Journal of Management*; 13, 1997, pp. 647-959.
- [۱۰] رابینز، استیفن؛ *مدیریت رفتار سازمانی*؛ ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات پژوهش‌های بازرگانی، ج ۳، ۱۳۷۶، ص ۴۷-۵۱ و ۲۲۱.
- [11] Lessem, Ronnie; *Global Management Principal*; London: Prentice Hall, 1990, pp. 147-149.
- [۱۲] مرچنت، جان و جول نولز؛ «روابط مدیریت و کارکنان»، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، مجموعه مقالات بهره‌وری؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱، ص ۸۱ - ۸۵.
- [۱۳] کیا، منوچهر؛ *تئوریهای مدیریت و مدل‌های سازمان*؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳، ص ۱۰۰ - ۱۱۰.

[۱۴] بیان، حسام الدین؛ آیین مدیریت؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۹، ص ۶۱ - ۶۵.

[15] Morgan, Gareth; *Images of Organization*; California, 1990, pp. 12-13.

[۱۶] آمنه و داد، محسن؛ «منابع نیروی انسانی برای حداکثر بهره وری در زمینه فرهنگهای مختلف اسلامی»، مجموعه مقالات بهره وری؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱، ص ۱۲ - ۱۴.

[۱۷] ممی زاده، جعفر؛ «مدیریت فرهنگی سازمانی»، مجله مدیریت دولتی؛ ش ۲۵، تابستان ۱۳۷۳.

[۱۸] راگوبات؛ مدیریت تطبیقی؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۷۱، ص ۲۰۱ - ۲۰۵.

[۱۹] دیویس، استانلی؛ مدیریت فرهنگ سازمان؛ ترجمه ناصر میر سپاسی و پریچهر معتمد کرجی، تهران: مروارید، ۱۳۷۳، ص ۳۱ - ۳۵.

[۲۰] بهرنکی، محمد رضا؛ «خطای هاتورن در توسعه یافتگی فرهنگی»، مجله علمی - پژوهشی اقتصاد مدیریت؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ش ۲۶ و ۲۷، ۱۳۷۳.

[21] Harvery, Donald. F. & Donald R. Browh; *Capacity of Organization*; 1978, p. 385.

[۲۲] جاسبی، عبدا...؛ اصول و مبانی مدیریت؛ تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹، ص ۲۵ - ۳۰.

[23] Benmis, W.; *The Strategies for Taking Change*; New Yourk, 1986, pp. 10-12.