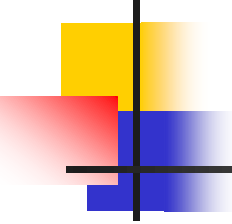


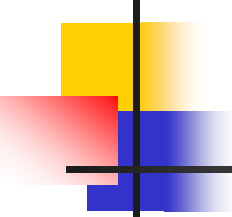
کتابخانه



فرهنگ سازمانی

اداره:
دکتر حمید دوازده امامی

زمستان ۱۳۹۱



سرفصل مطالب

فرهنگ

✚ تعاریف فرهنگ

✚ عملکرد فرهنگ

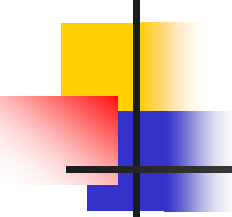
✚ لایه های فرهنگ

✚ حوزه های نفوذ فرهنگ

سازمان

✚ اجزای فضای سازمانی

✚ جنبه های آشکار و پنهان سازمان



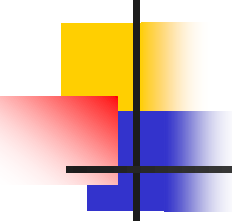
سرفصل مطالب

فرهنگ سازمانی

- ✚ تعاریف فرهنگ سازمان
- ✚ سطوح فرهنگ
- ✚ شیوه پیدایش فرهنگ سازمانی
- ✚ عواملی که در ایجاد فرهنگ سازمانی نقش دارند
- ✚ شاخص های عمده فرهنگ سازمانی
- ✚ نقش و وظیفه فرهنگ سازمانی از دید رایینز
- ✚ مروری مجدد بر تعریف فرهنگ سازمانی

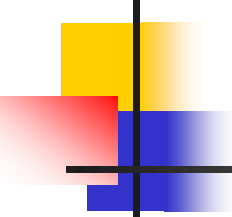
سرفصل مطالب

- ده ویژگی اثر بخشی فرهنگ سازمانی
- رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت کارکنان
- رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان
- قدرت فرهنگ سازمانی
- عوامل تاثیر گذار بر قدرت سازمان
- فرهنگ قوی-فرهنگ ضعیف
- شیوه های تغییر دادن فرهنگ سازمانی
- فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی
- عوامل موثر بر فرهنگ سازمان



سرفصل مطالب

- ✚ انواع فرهنگ سازمانی
- ✚ باورهای موجود در سازمان
- ✚ باورهای اساسی کارکنان در سازمان های متری
- ✚ رابطه فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک
- ✚ الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان
- ✚ مدل ریسک فرهنگی
- ✚ تقابل فرهنگها
- ✚ فرهنگ مشترک (غالب) و پاره فرهنگ ها
- ✚ فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار



سرفصل مطالب

✚ فضا (جو) سازمانی

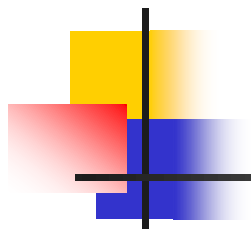
✚ جامعه پذیری سازمانی

✚ مدل فرآیند جامعه پذیری

✚ تاکتیک جامعه پذیری سازمانی

نظارت فرهنگی

✚ عوامل موثر بر اثربخشی نظارت فرهنگی



فرهنگ

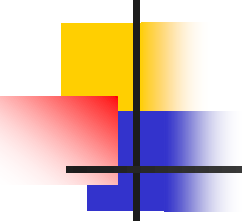


ایمانوئل والرشتاین یکی از نظریه پردازان برجسته نظریه جهانی شدن می گوید:

■ فرهنگ وسیع ترین مفهومی است که در علوم اجتماعی ، تاریخی از آن استفاده می شود.

انسان شناسان به صریح ترین شکل بر آن تأکید دارند که :

■ همه مردم در برخی خصلت ها با یکدیگر شریک اند و در خصلت های دیگر تنها با برخی مشترکند، با این حال خصلت هایی نیز دارند که با هیچکس در آنها شریک نیستند.



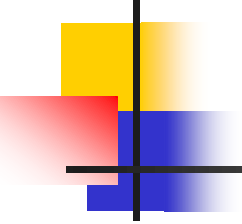
فرهنگ را به صورت زیر نیز می توان تعریف نمود:

مجموعه ای از رفتارهای آموختنی ، باورها ، عادات و سنن که مشترک میان گروهی از افراد است و به گونه ای متوالی توسط دیگران که به آن جامعه وارد می شوند آموخته و به کار گرفته می شوند.

علم‌گرد فرهنگ

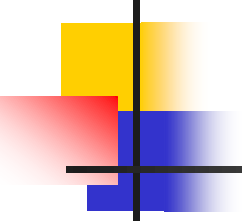
۱. محیط فرهنگی جامعه، عمیق ترین ، پردامنه ترین و بلندمدت ترین تأثیرات را بر رفتار اجتماعی اکثریت اعضاء یک جامعه می گذارد.





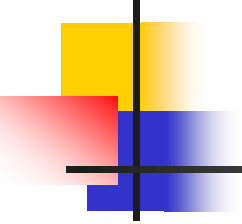
علمکرد فرهنگ

۲. **فرهنگ** ارزشهای جامعه را به طرز کم و بیش
نظام مند تعبیر و تفسیر می کند و از گذر **فرهنگ**
است که می توان معنی هدف و نوع رفتار فردی
و اجتماعی را درک نمود .



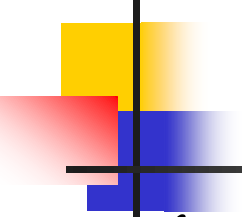
علمکرد فرهنگ

۳. فرهنگ یکی از استوارترین پایه های همبستگی اجتماعی را فراهم می کند. به عبارت دیگر ، فرهنگ الهام بخش تعهد ، وفاداری و فداکاری در راستای ارزشها و اهداف یک جامعه است .



علمکـرد فرهنگ

۴. فرهنگ رفتار اجتماعی را چنان نظام می دهد که فرد با جامعه به مشارکت می پردازد ، بدون آنکه ناگزیر باشد مرتباً “ شیوه های فکر و عمل کردن را ابداع یا اختراع کند.



علمکرد فرهنگ

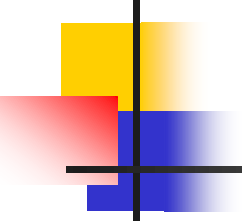
۵. فرهنگ در طرز زندگی و اعمال و رفتار ما تأثیر خاصی دارد ، ولی ما از این تأثیر ممکن است آگاه نباشیم.

۶. فرهنگ ((خالص و پاک)) همچون نژاد ((خالص و پاک)) وجود خارجی ندارد.

علمکرد فرهنگ

۷. فرهنگ نیز چون هر موجودی زیستی دارد. رشد و نمو می کند. شعاعش یعنی اعضاء آن کم و زیاد می شود. بخشهایی از دیگر فرهنگ ها را می پذیرد و قسمتهایی به دیگران می بخشد و تطور و تکامل می یابد.

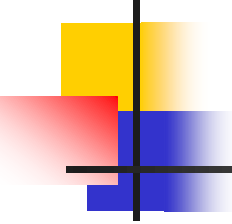




علم‌گرد فرهنگ

۸. فرهنگ نه کار یک ((قهرمان فرهنگ)) است و نه آفریده چند نابغه ، مخترع ، مقنن و متفکر بزرگ .

فرهنگ ثمره و میوه و نتایج همکاری انسانهاست.



لایه های فرهنگ

جهان بینی

باورها

ارزشها

رفتارها

گرایش ها یا طرز تلقی ها

برگها = جلوه های
بیرونی فرهنگ

صفات

رفتارها

ساقه = ساختار فرهنگ یا
ساختار اجتماعی

نهادها

مفاهیم

خط مشی ها

فلسفه

چارچوب
انگاره
ها و
تصورات

ریشه ها = منابع فرهنگ

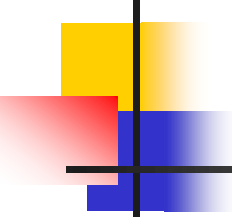
هنر

اساطیر

ادبیات

مذهب

حوزه های نفوذ فرهنگ:

- 
- (۱) **فرهنگ منطقه ای** که برخاسته از پیوندهای قومی، جغرافیایی، مذهبی، زبانی و تاریخی هستند.
 - (۲) **فرهنگ ملی (درون مرزها)** که در آن عوامل جغرافیایی، تاریخی، سیاسی، اقتصادی، زبان و مذهب موجب رشد و تکامل فرهنگ های منطقه ای شده اند.
 - (۳) **فرهنگ فرا ملی (بیرون از مرزها)** که در آن شباهت هایی میان فرهنگ ها موجب پیدایش فرهنگ های منطقه ای می شود که فراتر از مرزهای ملی است.

حوزه های نفوذ فرهنگ

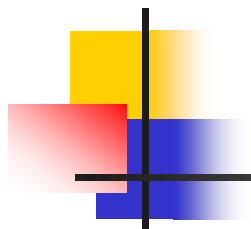
۴) فرهنگ صنعتی

۵) فرهنگ حرفه ای

۶) فرهنگ وظیفه ای

۷) فرهنگ سازمانی

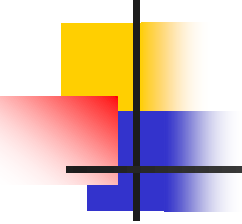




سازمان

اجزاء فضای سازمانی

- ❖ ارزشهای مدیران
- ❖ سبک رهبری
- ❖ شرایط اقتصادی
- ❖ ساختار سازمانی
- ❖ ویژگیهای اعضا
- ❖ همبستگی و اتحاد
- ❖ اندازه سازمان
- ❖ ماهیت کار



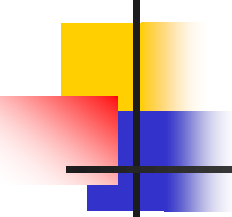
یکی از اصلی ترین دغدغه های دائمی مدیران:

هماهنگ سازی همه فعالیتهای سازمان برای
وصول به یک برونداد و پیامد مشترک در جهت
اثربخشی سازمان

جنبه های آشکار و پنهان سازمان

۱- (سازمان رسمی) جنبه های آشکار سازمان:

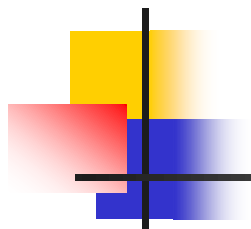
اهداف - تکنولوژی - ساختار سازمانی - خط مشیها و روشها -
محصولات یا خدمات - منابع مالی



جنبه های آشکار و پنهان سازمان

۲- (سازمان غیررسمی) جنبه های پنهان سازمان:

- باورها و تصورات - برداشتها و طرز تلقیها - تمایلات و گرایشها -
- احساسات (عصبانیتها - ترسها - دوست داشتنها و دوست نداشتنها و...)
- تعاملات و ارتباطات غیررسمی - هنجارهای گروهی.



فرهنگ سازمانی

تعاریف فرهنگ سازمان

یک نظام اعتقادی که بین اعضای یک سازمان مشترک است.

ارزشهای قوی که به گونه ی گسترده ای مشترک است.

کاری که در یک سازمان انجام میدهم (روش کار).

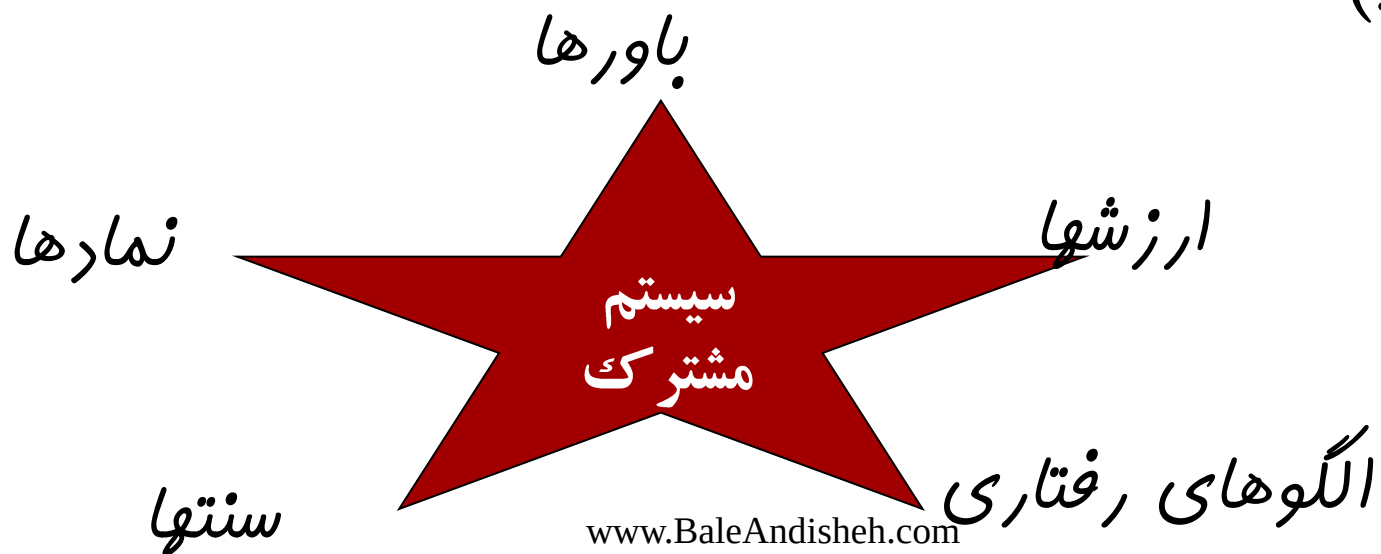
برنامه ریزی جمعی ذهن

شیوه ای خاص یا فضایی که سازمانی را از سازمانهای دیگر متمایز می سازد و در واقع ، به آن سازمان شخصیت منحصر به فردی می دهد



فرهنگ سازمانی چیست؟

سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند. اینکه اعضا در مورد سازمان خود چگونه می اندیشند؟ (اینکه آنها آن را دوست دارند یا ندارند مهم نیست.)

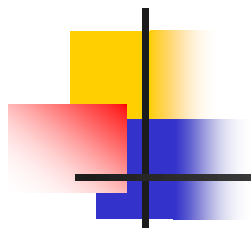


تعریف "فرنج" از فرهنگ سازمان

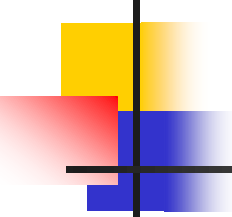
همان تعریفی است که معمولاً از سازمان غیررسمی میشود.

یک سازمان مثل یک کوه یخ است که بخش عمده ی آن دیده نمی شود.
در این تعبیر آنچه زیر آب قرار دارد فرهنگ سازمان است.





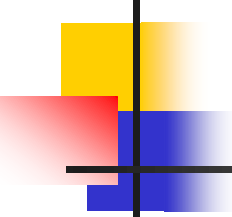
لزوم داشتن هوش فرهنگی



از تعاریف فوق یک وجه مشترک میتوان یافت:

وجود یک سلسله از باورها و اعتقادات عجین شده در انسان
است که ضمیر ناخودآگاه او را هدایت می کند و به قول
ادگار شاین درسه لایه وجود انسان را اشغال کرده است.

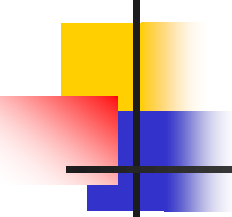
سطوح فرهنگ



نمادهای قابل مشاهده

ارزشهای قراردادی

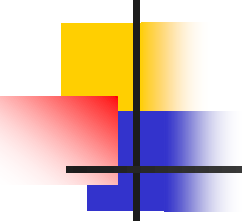
فرضیات بنیادی



نمادهای قابل مشاهده

۱- در سطح عینی تری از فرهنگ سازمانی نمادهای قابل مشاهده وجود دارند که در واقع همان ظهور فیزیکی فرهنگ سازمانی می باشد و عبارتند از: عناوین شغلی، نوع لباس پوشیدن، پاداشها، داستانها، تشریفات، آداب و رسوم، محوطه ویژه پارکینگ، دکوراسیون، و سایر موارد می باشد.

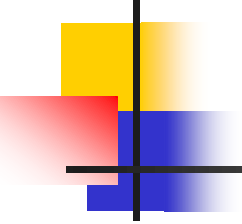
همچنین رفتارهای قابل مشاهده افراد و گروهها. نمادها نسبت به جنبه های دیگر فرهنگ سازمانی کمتر قابل رویت هستند و به راحتی تغییر می کنند.



ارزشهای قراردادی

۲- ارزشهای قراردادی بیانگر یک سری هنجارهای بدیهی و آشکار است که از سوی سازمان ارائه می شوند که در سازمانهای کوچک توسط بنیانگذار سازمان و در سازمانهای بزرگ توسط تیم مدیران ارشد وضع می شوند

در حالت ایده آل ارزشهایی باید مورد قبول همه اعضا باشد



فرضیات بنیادی

۳ - فرضیات بنیادی : که غیر قابل رؤیت هستند و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی می باشند . این فرضیات متشکل از نگرش ها و اعتقادات مدیران ارشد سازمان می باشد.

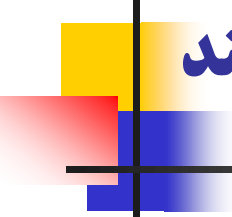

```
graph TD; A[عواملی که در ایجاد فرهنگ سازمانی نقش دارند] --- B[کارکنان سازمان]; A --- C[محیط]; A --- D[بنیانگذاران سازمان];
```

عواملی که در ایجاد
فرهنگ سازمانی نقش
دارند

کارکنان سازمان

محیط

بنیانگذاران
سازمان



شاخصهای عمده ای که میتوانند فرهنگ سازمان را مشخص نمایند

۱- هویت عضویتی

وآن عبارتست ازاینکه شخص هویت خودرابیشتر به شغلش نسبت میدهد یا به سازمانش؟

۲- تاکید بر منافع فردی یا جمعی

وآن عبارتست ازاینکه آیا شخص بیشتر به منافع خود توجه دارد یا به منافع سازمان و جمعی که با آنها همکاری میکند؟

شاخصهای عمده ای که میتوانند فرهنگ سازمان را مشخص نمایند

۳- تاکید بر وظایف یا رضایت افراد

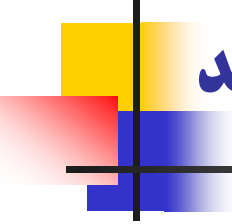
و آن عبارتست از اینکه آیا شخص تصمیمات خود را بیشتر به وظایف معطوف میکند یا به افراد سازمان؟



۴- کنترل زیاد یا کم در سازمان

و آن عبارتست از اینکه افراد سازمان به چه میزان تحت مراقبت و نظارت هستند و رفتار آنها چقدر تحت کنترل مقررات و آئین نامه های اداری است؟





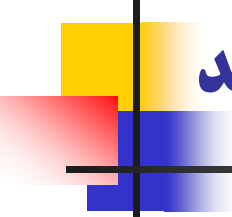
شاخصهای عمده ای که میتوانند فرهنگ سازمان را مشخص نمایند

۵- هماهنگی واحدهای مختلف سازمان

وآن عبارتست ازاینکه به چه میزان واحدهای مختلف سازمان به ماموریت واهداف خود، درمقابل ماموریت وهدف سازمان توجه دارند.

۶- ریسک پذیری

وآن عبارتست ازمیزان گرایش کارکنان سازمان به نوآوری، خلاقیت وریسک کردن.



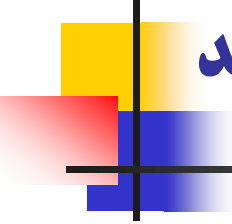
شاخصهای عمده ای که میتوانند فرهنگ سازمان را مشخص نمایند

۷- معیارهای پاداش

وآن عبارتست ازاینکه آیا پاداش درمقابل عملکرد مطلوب پرداخت میشود یا بر اساس ارشدیت، وفاداری و موارد دیگر؟

۸- میزان تحمل تعارض و اختلاف

وآن عبارتست ازتوان تحمل اختلاف سلیقه وانتقادپذیری.

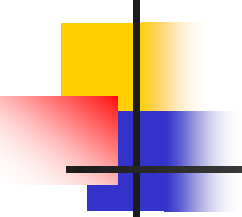


شاخصهای عمده ای که میتوانند فرهنگ سازمان را مشخص نمایند

۹- تاکید بر هدف یا وسیله

و آن عبارتست از اینکه مدیریت یا افرادی که سازمان بیشتر به تحقق اهداف توجه دارند یا به رعایت مقررات، حضور و غیاب و سایر وسایل و روشهایی که به منظور تحقق اهداف ایجاد شده است.

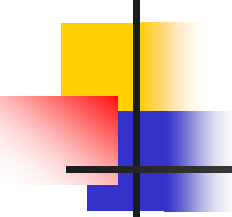
۱۰- **وجود نگرش سیستمی** و اینکه رابطه ی سازمان با محیط خارج مورد تاکید است یا خیر.



به بیانی دیگر:

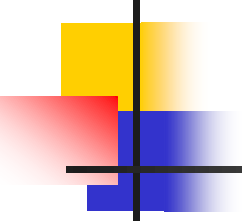
به عقیده رابینز (**Robins**)، چنانچه فرهنگ سازمانی از زاویه ۱۰ ویژگی مورد توجه قرار گیرد، تصویر کاملی از آن به دست می‌آید. این ویژگیها عبارت اند از:

- | | |
|-----------------|---------------------|
| ۱- خلاقیت فردی | ۶- کنترل |
| ۲- ریسک‌پذیری | ۷- هویت |
| ۳- رهبری | ۸- سیستم پاداش |
| ۴- یکپارچگی | ۹- تحمیل تعارض |
| ۵- حمایت مدیریت | ۱۰- الگوهای ارتباطی |



پنج نقش و وظیفه فرهنگ سازمانی از دید رایینز

- (۱) فرهنگ تعیین کننده مرزسازمانی است و باعث تفکیک سازمان ها از هم می شود.
- (۲) فرهنگ نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند.
- (۳) فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی بوجود بیاید که بیش از منافع شخصی، فرد است.
- (۴) فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود.
- (۵) فرهنگ بعنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب شکل دادن به نگرش ها و رفتار کارکنان می شود.



حال سوال اینجا است که

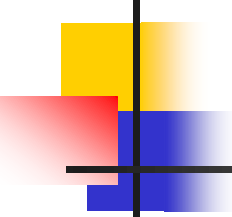
✚ آیا واقعا این مسئولیت خطیر متوجه یک نفر در سازمان است؟

✚ حفظ هویت، یکپارچگی، هماهنگی و ایجاد نسبت‌های بر هم افزا، آن هم به صورت پویا آیا یک وظیفه و کارکرد مقطعی و یگانه است و یا امری فراگیر و مربوط به همه عناصر و واحدهای موجود در سازمان؟

✚ چگونه می‌توان از انجام درست این وظایف در سازمان اطمینان یافت؟

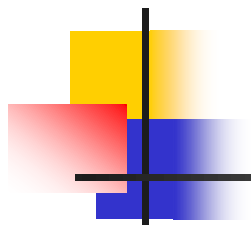
✚ چگونه می‌توان آن را کنترل کرد؟

✚ نظارت چگونه انجام می‌گیرد و بر عهده چه کسی است؟



تمامی دغدغه ها و سوالات یادشده، جزو مباحثی هستند که تحت عنوان «فرهنگ سازمانی» و «توسعه سازمانی» از حدود دهه پنجاه میلادی در جهان مورد نظر و توجه زیاد قرار گرفته است.

نظریاتی که اندیشمندانی همچون آقای **ادگار شاین** و یا دیدگاههایی از نوع دیدگاه استعاره‌های سازمانی ارائه شده است تلاشهایی هستند که در کنار دیدگاههای دموکراسی صنعتی و نهضت‌های روابط انسانی به منظور پاسخگویی به این سوالات ریشه ای بوده اند.



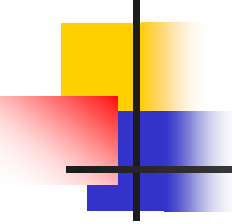
نقطه اشتراک تمامی این نظریات:

توجه به این واقعیت انکارناپذیر که **بنیانگذاران سازمانها** از طریق نمادها، داستانها، اسطوره ها، شعائر، مراسم و... به اهداف زیر دست یابند:

ایجاد یک هویت یکپارچه سازمانی

ارائه یک شخصیت یگانه و ممتاز برای سازمان

روان سازی و تسریع در ارتباطات سازمانی و کاری



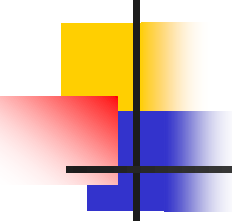
پس شکل دهی به فرهنگ سازمانی در حقیقت شکل دهی به یک سرمایه اجتماعی است که :

در درون سازمان : دارای کارکرد هماهنگ ساز و متوازن کننده است.



در بیرون سازمان : تامین کننده مزیت رقابتی و منحصر به فرد سازمان است.



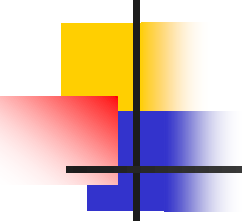


کارکردهای یادشده تنها زمانی محقق می شوند که:

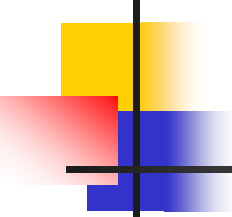
بنیانگذاران و رهبران ارزشها و باورهای پایه ای را در سازمان همه گیر کرده و تمایلات قلبی خویش را در وجود همه همکاران تکثیر کنند.

این وظیفه خطیر، همواره جز اصلی ترین وظایف **رهبران** سازمانها به شمار می رود.





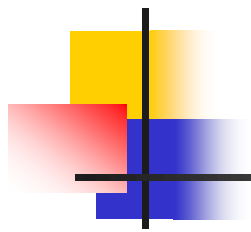
برای درک درست فرهنگ سازمانی بایستی در چه جایگاهی بود؟
باید آنقدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به
درستی دریابیم.
آنقدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه‌ی جوانب آن را همچون
نظاره‌گری خارجی حس و درک کنیم.



مروری مجدد بر تعریف فرهنگ سازمانی

همانطور که گفته شد:

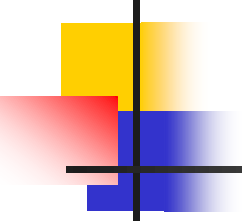
فرهنگ سازمان عبارت است از باورهای مشترک در یک سازمان



نتیجه

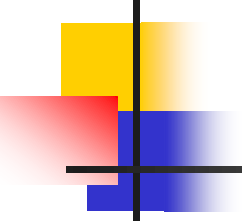
هرچه باورهای مشترک ژرف تر و منسجم تر باشند فرهنگ قویتر است.

هرچه باورها متفاوت و وجه اشتراک آنها کمتر باشد، فرهنگ سازمان ضعیف تر خواهد بود.



از طرفی

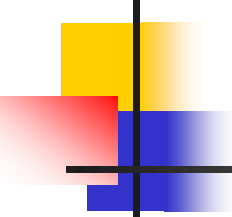
فرهنگ سازمانی یک عامل کلیدی در دستیابی
به مقاصد و استراتژیهای سازمانی، بهبود
اثربخشی سازمانی و مدیریت تغییر است.



اما متأسفانه

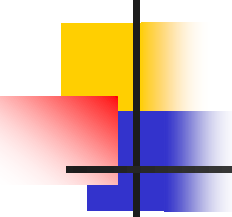
مدیران ارشد سازمانها به غیر از فرهنگ سازمانی، عموماً خود را متولی هر سامانه و یا موضوعی در سازمان میدانند.

فرهنگ سازمانی عموماً دارای متولی نیست، چرا که مدیران ارشد سازمانها اغلب نسبت به اهمیت این موضوع و نقش‌شان در شکل‌دهی و مراقبت از آن آگاهی لازم ندارند.



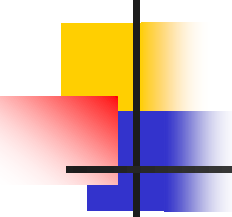
ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

**در صورت وجود این ده ویژگی فرهنگ سازمان
قوی و متعالی خواهد بود**



ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

- ۱- رهبری قوی و مدیریت لایق که دارای برنامه باشد.
- ۲- انسان مهمترین سرمایه سازمان تلقی گردد.
- ۳- ارتباطات صمیمی در کلیه سطوح سازمانی وجود داشته باشد.



ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

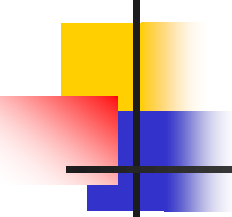
۴- به طرق زیر ایجاد انگیزش نماید:

الف) اعتماد کردن به افراد

ب) انتظار بازدهی و بهره وری در سطح بالا

ج) احترام به افراد

د) مشارکت کارکنان در کارها



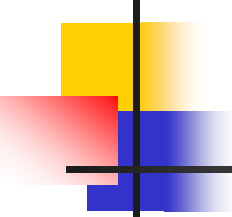
ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

۵- توجه به نوآوری داشته باشد

۶- ارزشیابی دقیقی از کار و عملکرد افراد داشته و تشویق مادی و معنوی کارکنان برجسته را مدنظر قرار دهد.

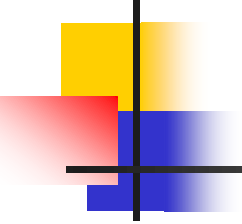
۷- توجه ویژه ای به آموزش ، توسعه منابع انسانی و تحقیق داشته باشد:

حدود ۲۰ تا ۳۰ درصد بودجه صرف آموزش می شود.



ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

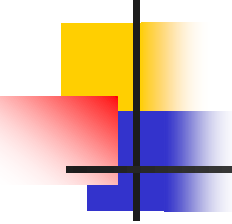
- ۸- به صورتهای زیر احساس مناسبی در کارکنان ایجاد کند :
- الف) کارکنان از عضویت در سازمان احساس غرور کنند.
 - ب) موفقیت سازمان را موفقیت خود بدانند.
 - ج) احساس رقابت سالم و سازنده در تمام سازمان جریان داشته باشد.
 - د) احساس امنیت و اعتبارشغلی در سطح بالا وجود داشته باشد .



ده ویژگی اثربخشی فرهنگ سازمانی

۹- پذیرش افکار و عقاید و طرحهای خوب کارکنان و تشویق آنها.

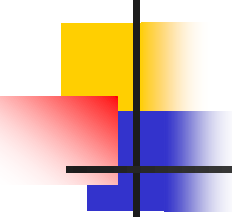
۱۰- استقلال مدیران سازمان .



رابطه فرهنگ سازمانی با رضایت کارکنان

هر چه فرهنگ سازمان نیازهای افراد را بیشتر تأمین کند رضایت بیشتر است

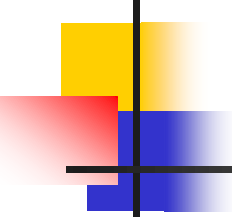
البته رضایت تابعی است از برداشت افراد از فرهنگ سازمان است



رابطه فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان

این رابطه را با متغیر تکنولوژی می توان سنجید:

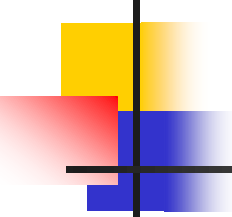
باتوجه به متغیر تکنولوژی، هنگامی عملکرد بهتر است که فرهنگ باتکنولوژی همخوانی داشته باشد.



مثال

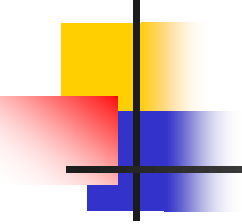
اگر فرهنگ یک سازمان از شوق خلاقیت، خطرپذیری و تعارض حمایت نماید:

درشرایطی که تکنولوژی غیر یکنواخت باشد، عملکرد بالاتر خواهد بود.



اگر سازمان بر روابط رسمی تاکید داشته باشد، ریسک کردن راتشویق نکند
و به دنبال ازین بردن تعارضات و شیوه رهبری وظیفه مدار باشد:

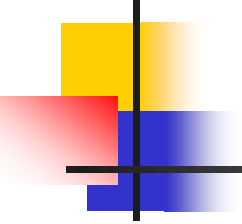
در شرایطی که تکنولوژی یکنواخت باشد عملکرد سازمان بهتر خواهد
شد



اگر در سازمانی غیبت، تاخیر ورود یا مرخصی گرفتن مستمر متداول باشد:
باورهای مشترک اینست که اینگونه رفتارها مشروع است.

در این شرایط، کارمند تازه وارد در اوایل خدمت خود منظم است و به تدریج
که با فرهنگ سازمان آشنا میشود، هم‌رنگ جماعت شده و پس از مدتی
باورهای او نیز رفتار بی‌نظم را مشروع تشخیص میدهد.

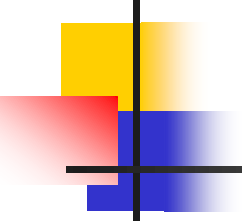
قدرت فرهنگ سازمانی



میزان قدرت و اقتدار فرهنگهای سازمانی را می توان بر حسب دو معیار بسیار مهم زیر تعیین کرد:

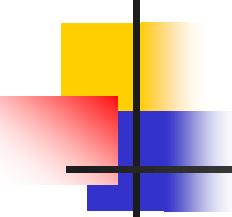
الف) تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب

ب) میزان تعهد اعضاء به ارزشهای غالب سازمانی



استیفن رایبیز در مورد تأثیر فرهنگ قوی می‌نویسد:

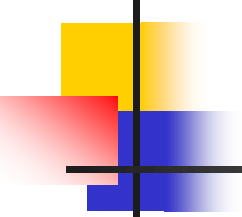
از نتایج عمده وجود فرهنگ قوی این است که جابه‌جایی کارکنان را کاهش می‌دهد و موجب می‌شود که اعضای سازمان درباره‌ی جایگاه و موقعیت سازمان اتفاق نظر کامل داشته باشند، این اتفاق نظر باعث انسجام، وفاداری و ایجاد تعهد زیاد نسبت به سازمان می‌شود.



صاحب نظران سازمانها را از لحاظ قدرت فرهنگی از یکدیگر متمایز می کنند.

سازمانهایی که دارای فرهنگ **قوی** هستند، اعضای سازمانها به ارزشها و مفروضات بنیادی سازمان وفادارند.

درحالی که در سازمانهایی که دارای فرهنگ **ضعیف** هستند، توافق کلی و احساس تعهد نسبت به سازمان در بین اعضا کاهش می یابد

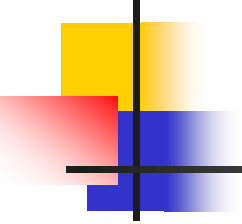


فرهنگ قوی

در سازمانهایی با فرهنگ قوی، وفاداری و وظیفه‌شناسی تقویت یافته و جابه‌جایی کارکنان کاهش می‌یابد.

فرهنگ ذهن و روح را مانند بدن کنترل می‌کند و باعث می‌شود که افراد در سازمان احساس بهتری نسبت به کاری که انجام می‌دهند پیدا کنند، به گونه‌ای که منجر به کار بهتر و عملکرد بیشتر می‌شود.

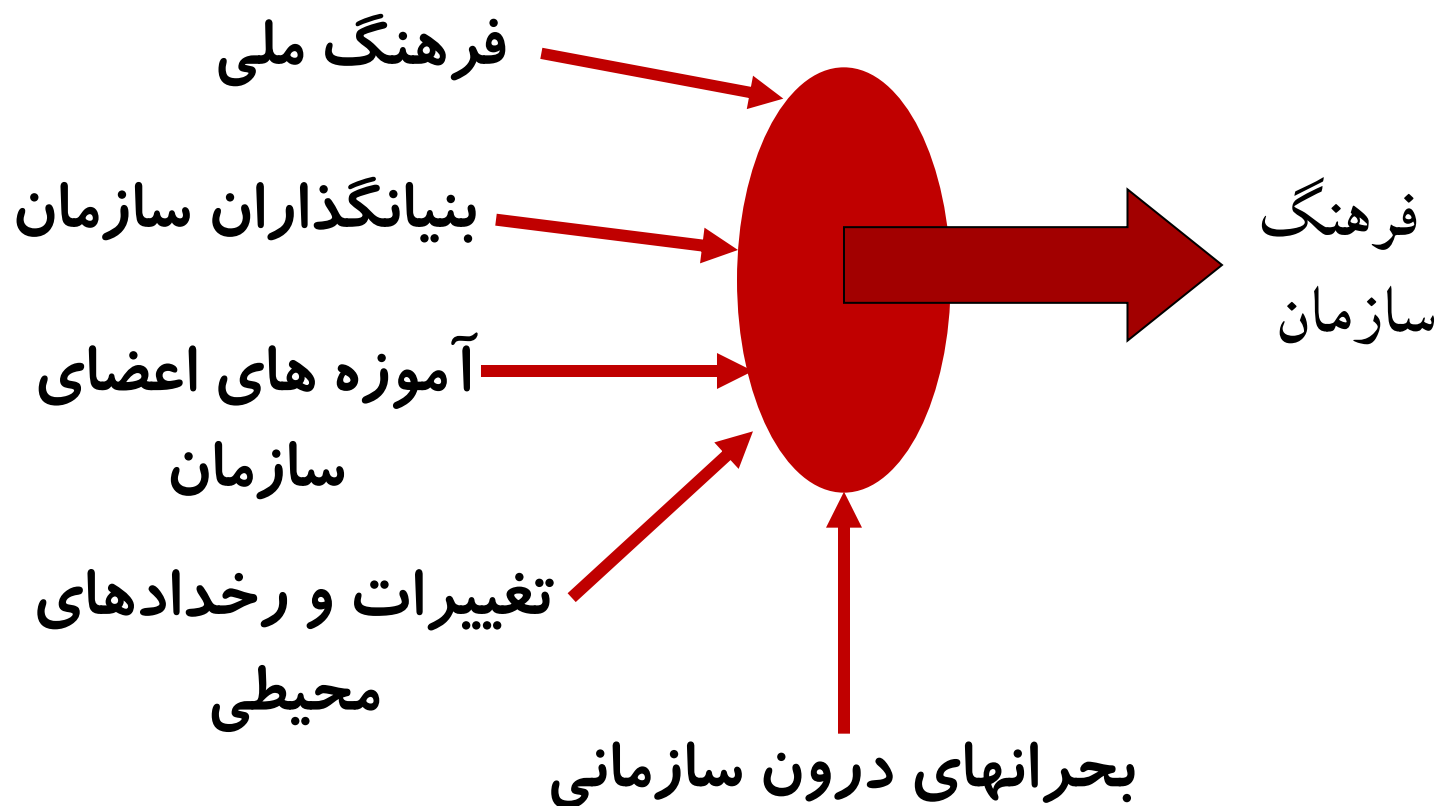
در صورتی که فرهنگ منجر به عملکرد بهتر و بهره‌وری بالاتر می‌شود آن فرهنگ **قوی و مثبت** است.

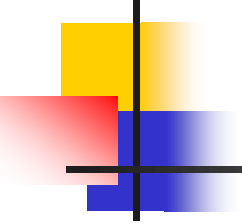


فرهنگ ضعیف

اگر فرهنگ سازمانی پراکنده و متفرق شده پیوستگی نداشته باشد
این فرهنگ، یک **فرهنگ ضعیف** قلمداد می‌شود و منجر به هرج
و مرج در سازمان شده و عملکرد و بهره‌وری سازمان دچار
آسیب خواهد شد.

شیوه پیدایش فرهنگ سازمان





شیوه های تغییر دادن فرهنگ سازمانی

(۱) بحران شدید

بحران ضربه ای است که وضع موجود را بر هم می زند و موجودیت فرهنگ سازمان را زیر سؤال می برد .

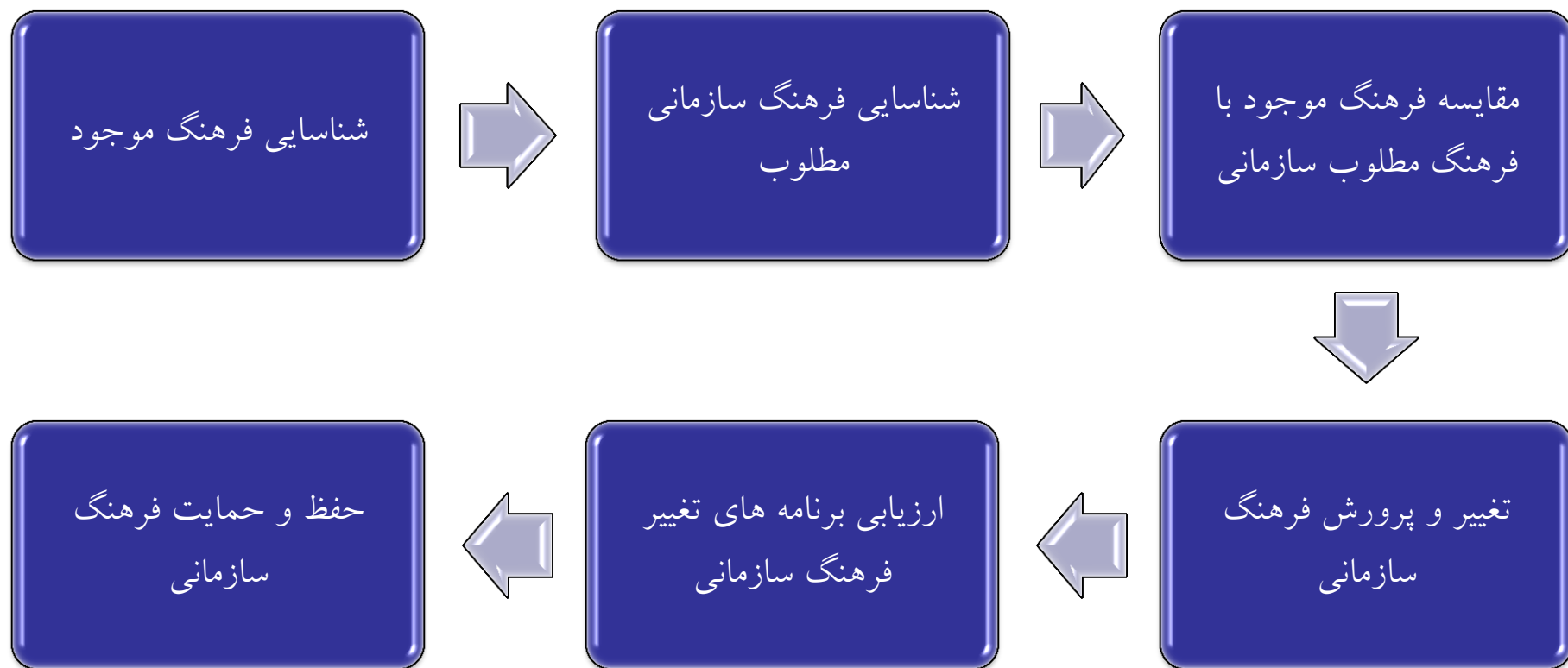
(۲) تغییر در رهبری

رهبر جدیدی که در رأس هرم قرار می گیرد احتمالاً مجموعه ای از ارزشهای جدید را برای سازمان در نظر می گیرد .

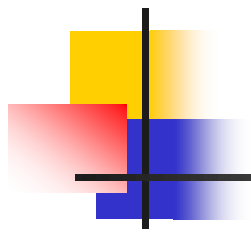
(۳) فرهنگ ضعیف

فرهنگ های ضعیف در مقابل فرهنگ های قوی براحتی دستخوش تغییرات قرار می گیرند .

فرآیند مدیریت فرهنگ سازمانی



عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمان



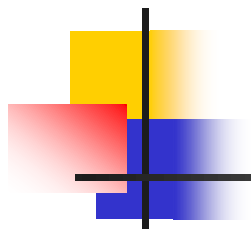
اوضاع اقلیمی

موقعیت جغرافیایی

مذهب

نظام حاکم بر جامعه (در سطح خرد و کلان)

عامل تاریخی



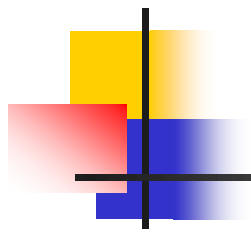
انواع فرهنگ سازمانی با توجه به شاخصهای ارائه شده از نظر صاحب نظران:

تقسیم بندیهای متداول که معمولاً در الگوهای اقتضایی از آنها یاد میشود:

فرهنگ مکانیکی

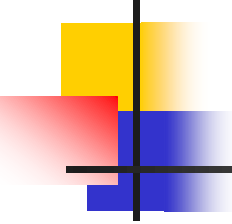
در سازمانهای با فرهنگ مکانیکی باورهای مشترک بیشتر متوجه موارد زیر است:

- ✓ ساختارهای رسمی
- ✓ قوانین و مقررات
- ✓ دستورالعملها و روشهای استاندارد

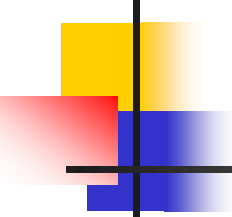


فرهنگ ارگانیکی

در سازمانهای با این فرهنگ باورهای مشترک عمدتاً تأکید بر ساختارهای غیررسمی و نتیجه و عملکرد است نه بروسیله و ابزار کار.

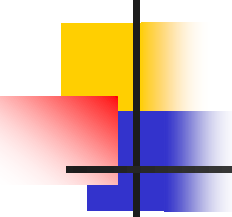


دریک تقسیم بندی دیگر سازمانها از لحاظ فرهنگ به چهار دسته طبقه بندی می شوند:



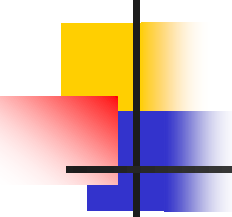
۱- سازمانهای با فرهنگ علمی:

تاکید این نوع سازمانها بر استخدام افراد جوان با تمایل به یادگیری، پرورش دادن آنها و تقویت شخصیت علمی و تخصصی آنهاست. نمونه هایی از این نوع شرکتها طبق تحقیق انجام شده، کوکا کولا، جنرال موتور و آی بی ام میباشند.



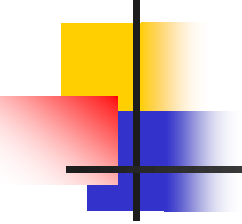
۲- سازمانهای با فرهنگ باشگاهی:

در این سازمانها تاکید بر تناسب داشتن روحیه ی افراد به وفاداری و تعهد نسبت به سازمان است. در فرهنگ باشگاهی، ارشدیت، سن و سنوات خدمت در سازمان، معیار عمده ی اهمیت و ارزش افراد است. نمونه ی اینگونه سازمانها، یوپی اس، خطوط هوایی دلتا، بل، همچنین ادارات دولتی و سازمانهای نظامی است.



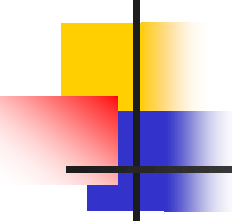
۳- سازمانهای با فرهنگ تیمی:

در این نوع سازمانها تاکید بر نوآفرینی، ریسک پذیری و آزادی عمل است. نمونه ی بارز اینگونه سازمانها، سازمانهای حسابداری، مشاوران حقوقی، بانکها، سازمانهای مشاوره ای، سازمانهای تبلیغاتی، سازمانهای تولید نرم افزار و تحقیقات بیولوژیکی است.



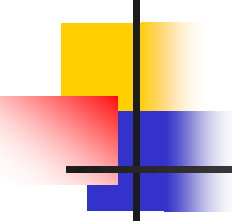
۴- سازمانهای با فرهنگ سنگری:

برعکس فرهنگ تیمی که به اختراع، نوآفرینی واکتشاف ارج مینهد، فرهنگ سنگری بر حفظ وبقای سازمان تاکید دارد. در فرهنگ سنگری امنیت شغلی حائز اهمیت زیادی است. نمونه اینگونه سازمانها، عمده فروشهای بزرگ، هتلها، سازمانهای اکتشاف نفت و گاز و نظیر اینها میباشد.



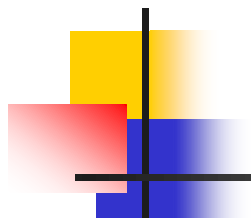
در فرهنگ سازمانی، شایستگی معنی خاصی دارد.
مثلاً در سازمانیکه دارای فرهنگ تیمی است، افراد مهاجم و گستاخ و خطر
پذیر، شایسته به حساب میایند.

در حالیکه در سازمانهای باشگاهی و بوروکراتیک، این نوع ویژگیها جزء
خصوصیات منفی افراد است.



سؤال:

اهمیت دانستن این نوع فرهنگها در سازمان چیست؟
فرهنگ غالب سازمانها، رفتار سازمان و رفتار افراد آنرا شکل میدهد.
مثلا در سازمانهای با فرهنگ ارگانیکی، این فرهنگ میتواند جایگزین
ضوابط رسمی سازمان باشد.

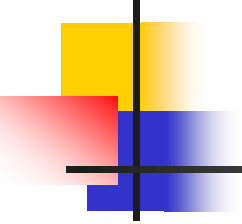


اما پرسش اصلی اینست که چه فرهنگی بیشتر بر اثربخشی سازمان تاثیر می گذارد؟

پاسخ:

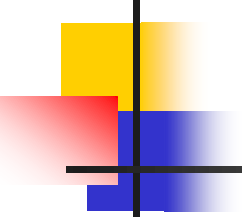
با در نظر گرفتن عواملی مانند محیط، تکنولوژی، حجم عملیات و متغیرهای مشابه دیگر می توان این نوع فرهنگ را تشخیص داد: مثلاً: اگر محیط متغیر باشد، فرهنگ متناسب فرهنگ تیمی و تاحدی فرهنگ علمی است

درچنین شرایطی فرهنگ باشگاهی یا سنگری پاسخگو نخواهد بود



باورهای موجود در سازمان

یکی از روشهای مناسب برای شناخت و استفاده ی بهینه از فرهنگ موجود سازمان، روشی است که **استنلی دیویس** ارائه میدهد.

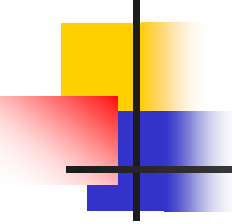


از آنجا که باورها فرهنگ را می سازند توجه و مطالعه باورها در سازمان اهمیت دارد.

لذا دیویس فرهنگ را در واژه باورها خلاصه نموده و آنرا به دو دسته تقسیم کرده است:

باورهای راهنما یا راهبردی (استراتژیک)

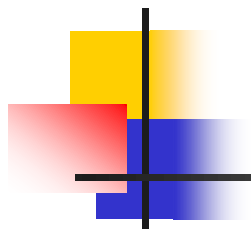
باورهای روزمره (عملیاتی)



به عقیده ی دیویس، افراد دارای باورهای گوناگونی هستند:

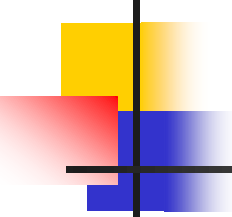
۱- عقاید پیچیده و ژرف

۲- عقاید ساده و کم اهمیت



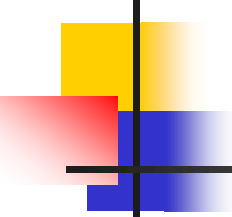
از دید وی

اعتقادات مذهبی، اعتقادات خانوادگی، ارزشهای روابط اجتماعی، دیدگاهها و نگرش به کسب و کار، همکاران، شرایط کار، کیفیت کار و نظایر اینها رانمی توان یکسان تلقی کرد.



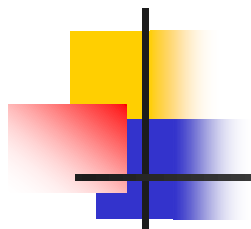
بطور خلاصه میتوان گفت که **باورهای راهبردی** ریشه ها و اصولی هستند که:

۱. شرکتها براساس آنها ساخته میشوند .
۲. فلسفه وجودی موسسه راتشکیل میدهند.
۳. به عنوان یک هدف بنیادی شکل میگیرند.
۴. وسعت آنها در حدی است که میتوانند همه گونه شرایطی را در حوزه راهنمایی خود قرار دهند.



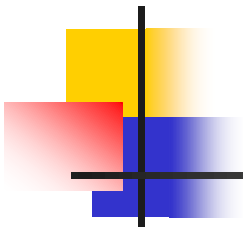
باورهای راهنما یا راهبردی به دودسته قابل تقسیم هستند:

- ۱- باورهای مربوط به امورخارج سازمانی؛ درزمینه ی اینکه چگونه بایدکسب وکارراهدایت کرد.
- ۲- باورهای مربوط به اموردرون سازمانی؛ مثلاًچگونه میتوان مدیریت کردوسازمان رابه پیش برد.



باورهای روزمره (عملیاتی)

باورهای مشترک اکثریت کارکنان سازمان است که فرهنگ واقعی سازمان به حساب می‌آیند؛ ولی نباید آنها را با باورهای راهنما اشتباه گرفت.



باورهای روزمره :

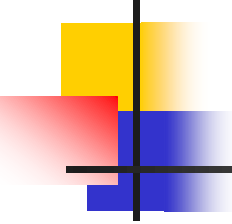
منشارفتارهایی هستند که افراد در کار روزانه از خود نشان میدهند.

این باورها به افراد فرمان میدهند که چه چیزهایی را باید بدانند و چه چیزهایی را نباید بدانند.

چه رفتاری پسندیده است و چه رفتاری ناپسند.

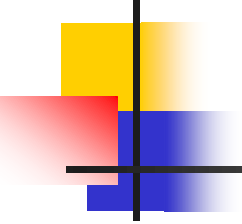
و خلاصه اینکه

آنها ابزار تنازع بقای افراد در سازمان هستند.



پس

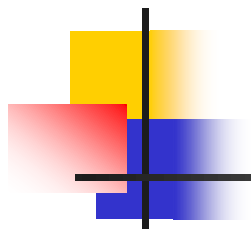
باورهای راهنما مفاهیمی هستند که استراتژیها را شکل میدهند،
درحالیکه باورهای روزمره جاری در اجرای موفق استراتژی موثرند.



دریک مفهوم فلسفی میتوان گفت که:

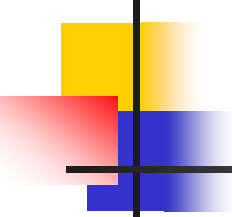
باورهای راهبردی دراین راستا هستند که "چه باید باشد".

باورهای روزمره دراین راستا قراردارند که "چه هست".

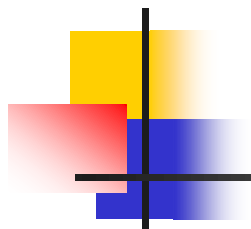


زمانی جو فرهنگی یک سازمان سالم است که :

باورهای روزمره جاری با باورهای راهبردی هم جهت، و باورهای افراد سازمان مظهر واقعی باورهای راهبردی باشند.

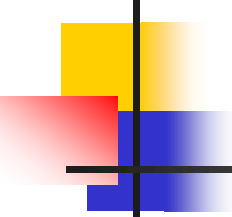


هرچه همسویی باورهای افراد با باورهای راهبردی سازمان کمتر باشد،
سازمان ناسالمتر و اثربخشی و کارایی آن کمتر است .



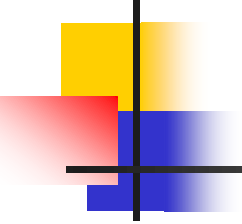
به بیان دیگر

وی به میزان انطباق فرهنگ با استراتژی سازمان اشاره کرده است



استانلی دیویس معتقد است که استراتژی سازمان می‌بایست همیشه توسط باورهای راهنما تعیین و به پیش روند و باورهای روزمره هرگز نباید چنین وظیفه‌ای را به عهده گیرند.

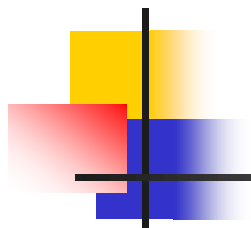
اگر باورهای راهنما استراتژی سازمان را به حرکت دریاورند باورهای روزمره این کار را خواهند کرد و باعث می‌شوند که در آینده مشکلات زیادی برای سازمان به وجود آید.



پیترز و واترمن:

نتایج تحقیقاتی که توسط پیترز و واترمن در مورد سازمانها مرفی صورت گرفته نشان داده است که وجود ارزشها و باورهای اساسی در این سازمانها موجبات ترفی و پیشرفت آنها را فراهم نموده است.

باورهای اساسی کارکنان سازمانهای مرفعی



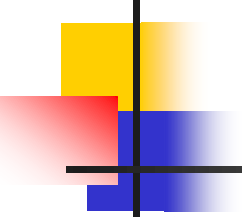
۱- اعتقاد به بهترین بودن

۲- اعتقاد به مهم دانستن جزئیات کار و خوب انجام دادن آن

۳- اعتقاد به اهمیت یکایک افراد

۴- اعتقاد به کیفیت عالی فرآورده و خدماتی که همراه آن است

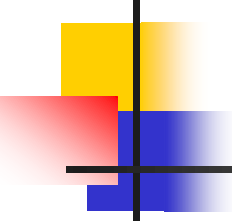
باورهای اساسی کارکنان سازمانهای مرفی



۵- اعتقاد به آنکه بیشتر اعضای سازمان باید نوآور باشند و در نتیجه آماده باشند که از ناکامی پشتیبانی کنند

۶- اعتقاد به اهمیت حالت غیر رسمی به منظور بالا بردن میزان تماس و ارتباط میان افراد سازمان

۷- اعتقاد به پذیرفتن اهمیت رشد و منافع اقتصادی

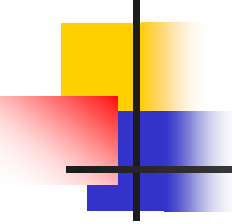


رابطه فرهنگ سازمانی و اهداف استراتژیک

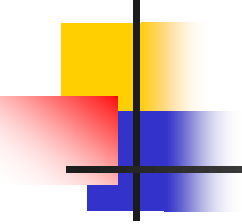
دیویس فرهنگ سازمانی را عامل کلیدی در دستیابی به مقاصد و استراتژیهای سازمانی، بهبود اثربخشی سازمانی و مدیریت تغییر می داند.

هرگونه اقدام در سازمان که با فرهنگ آن در تضاد باشد با مقاومت روبرو خواهد شد.

و اقدامی که سازگاری بیشتری با فرهنگ داشته باشد با سهولت بیشتری پذیرفته می شود.



وی برای شناخت ویژگیهای فرهنگ موجود و
همسویی یا عدم همسویی آن با استراتژی سازمانی،
معتقد است که اقداماتی به شرح زیر می تواند
مدیران را در تصمیمات خودیاری دهد:



الف- تنظیم فهرستی از اقدامات و تدابیری که برای تحقق اهداف استراتژیک ضروری است. مثلاً به منظور کاهش قیمت تمام شده، انجام اقداماتی نظیر:

کاهش هزینه های نیروی انسانی از طریق تعدیل نیروی انسانی

یک شیفتی کردن تولید

متوقف کردن پرداخت اضافه کار

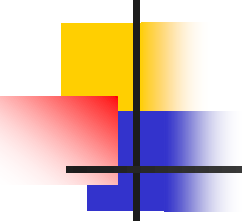
کاهش هزینه های سربار

انحلال برخی از واحدهای خدماتی مانند نقلیه، آشپزخانه و نظایر اینها و محول کردن این

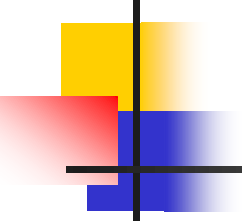
خدمات بطور کنتراستی به خود کارکنان و یا بخش خصوصی

و بالاخره اقداماتی از این قبیل که تقریباً از ضرورت های فعلی سازمانهای صنعتی

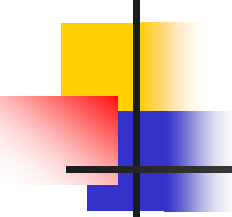
کشور خودمان محسوب میشود.



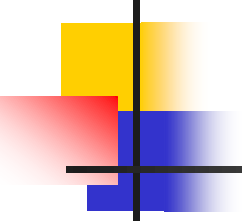
ب- تعیین درجه ی اهمیت هریک از اقدامات و تدابیر در نظر گرفته شده برای تحقق استراتژی (بر حسب زیاد، متوسط و کم).



ج- مشخص کردن میزان هماهنگی باورهای روزمره با
اقدامات و تدابیر مورد نظر (برحسب هماهنگی
زیاد، متوسط و کم).

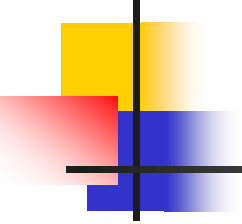


الگوی ارتباط فرهنگ با محیط و استراتژی سازمان



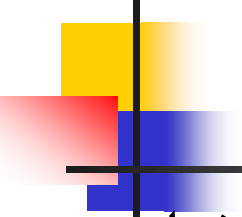
فرهنگ سازگاری

در فرهنگ سازگاری نوعی از باورها و هنجارهای رفتاری است که می‌تواند سازمان را در کشف، تفسیر و ترجمه نمادهای محیطی در قالب رفتارهای نوین پشتیبانی کند .



ویژگی های فرهنگ سازگاری

- ✚ انعطاف پذیری زیادی
- ✚ تأکید استراتژیک سازمان بر محیط برونی
- ✚ حرکت در سمت نیازهای مشتری و یا ارباب رجوع با بهره گیری از انعطاف پذیری و تغییر
- ✚ پاسخ شتابنده به نیازهای محیطی
- ✚ تعدیل تندگونه ساختار خود
- ✚ به کار گیری الزامهای نوین



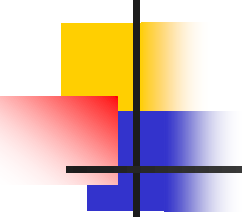
فرهنگ رسالتی

در این نوع سازمانها به محیط برونی توجه می شود. اما به تغییرهای شتابنده رودررو نیست.

فرهنگ رسالتی تأکید اساسی خود را بر یک دید مشترک نسبت به هدفهای سازمان استوار می سازد.

انتظار این فرهنگ از انسانهای سازمانی، شناخت ژرفی از رسالت و مأموریت سازمان است که گامی فراتر از تبیین نقشهای شغلی وظایف جاری برمی دارد.

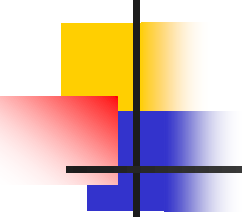
تکیه اصلی بر سمت گیری استراتژیک سازمان آینده نگری و دستیابی به هدفهای آرمانی دوردست است.



فرهنگ مشارکتی

تأکید نخستین این فرهنگ دخالت دادن و مشارکت کارکنان در کارها با توجه به انتظارات در حال تغییر و شتابنده محیط برون سازمانی است. هدف سازمان در این حالت پاسخگویی تند به محیط و افزایش بازدهی است.

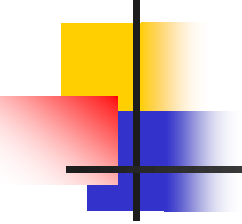
از دیدگاه فرهنگ مشارکتی دخالت و شرکت کارکنان در کارهای سازمان آفریننده حس مسئولیت و تعلق در افراد سازمانی است که در راستای آن میزان تعهد افراد نسبت به هدفها و فعالیتهای سازمان به نحوۀ فزایندهای بیشتر می شود.



فرهنگ تداوم

تأکید این فرهنگ بر محیط درون‌سازمانی در رابطه با ثبات نسبی محیط است.

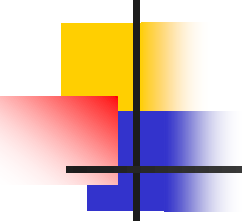
فرهنگ تداوم از روندهای منظم و پیش‌بینی شده در اداره کسب و کار پشتیبانی می‌کند.



فرهنگ تداوم

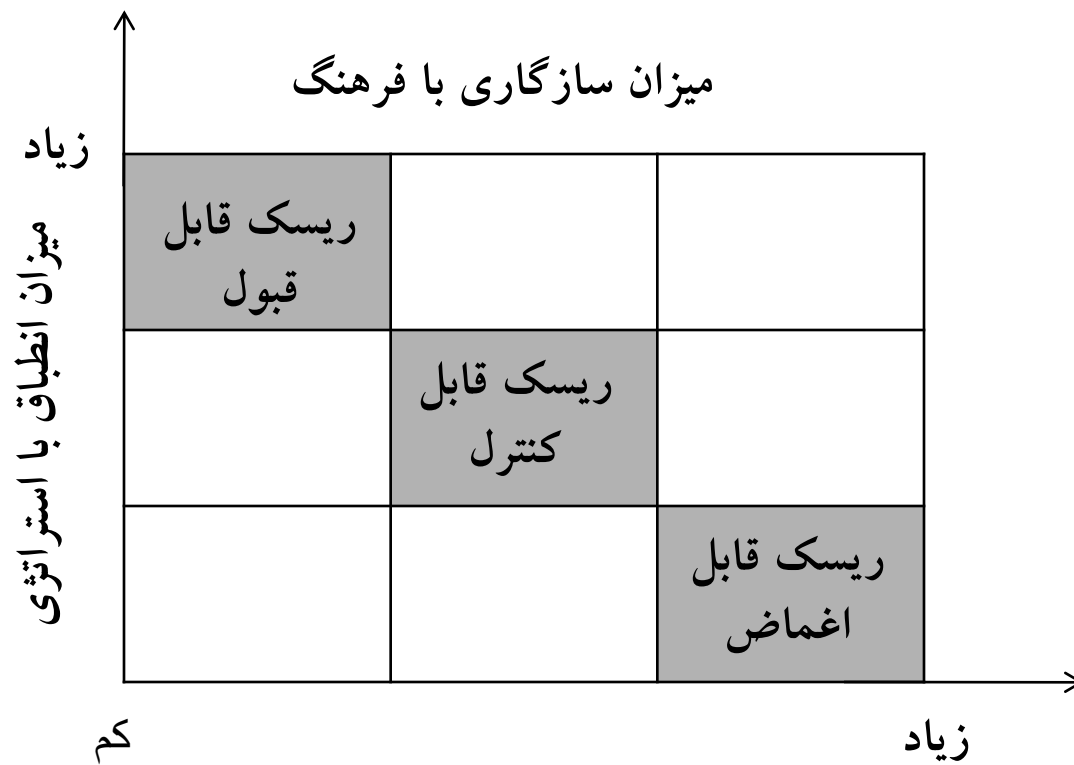
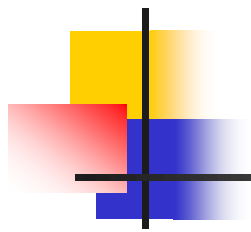
نمادها، تشریفات، اسطوره‌ها و دیگر عناصر فرهنگی تماماً در سمت تثبیت وضع، ایجاد و همکاری، حفظ سنت و پیروی از خط‌مشی‌ها و رویه‌های برپا شده عمل می‌کنند.

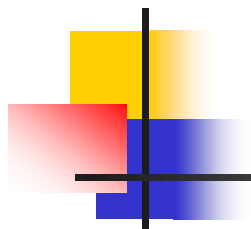
این فرهنگ، دخالت و مشارکت انسانهای سازمانی در کارها را در رتبهٔ پایین‌تر قرار می‌دهد و تلاش اصل سازمان را متوجه افزایش همکاری میان کارکنان در چارچوبهای مشخص و دستیابی به کارایی و یکپارچگی سیستم می‌داند.



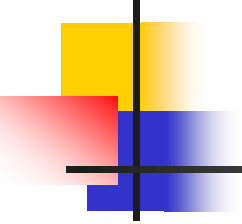
مدل ریسک فرهنگی

در همین راستا استنلی دیویس مدل ریسک فرهنگی را ارائه می دهد





تقابل فرهنگ ها



۱ - فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا

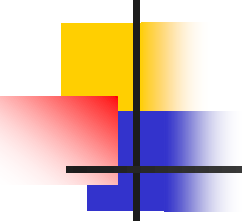
فرهنگ فرهمند

مدیران پر هیجان

نیاز قوی مدیران به توجه دیگران و بهره کشی از آنها

تمرکز قدرت در بالای سازمان

همه چیز بر اساس تصمیم مدیر بلند پایه



۱ - فرهنگ فرهمند در برابر فرهنگ خودکفا

فرهنگ خودکفا

تاکید بر استقلال و ابتکار فردی

تاکید بر کامیابی و پیشرفت

اهمیت انضباط شخصی افراد

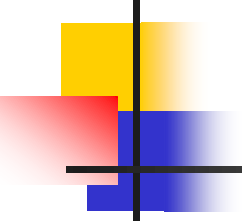
۲- فرهنگ و سواس در برابر فرهنگ پر اعتماد

فرهنگ و سواس

بی اعتمادی و بدگمانی

کاهش توانایی سازمان در پاسخ دادن سریع به فرصت‌های نیکو، راهبردی و مهم در نتیجه ترس و بدگمانی
در این فرهنگ اعضای سازمان به آسانی اطلاعات مهم را در اختیار دیگر افراد قرار نمی‌دهند.



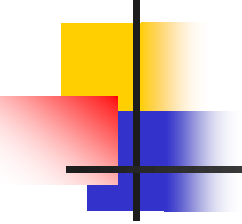


۲- فرهنگ و سواس در برابر فرهنگ پر اعتماد

فرهنگ پر اعتماد

احساس اعتماد عمیق افراد سازمان نسبت به یکدیگر

جستجوی فعال در برنامه های راهبردی و برتری رقابتی سازمان با
استفاده از حس اعتماد



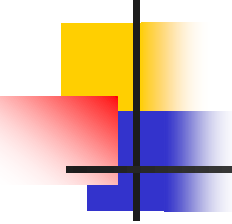
۳ – فرهنگ پرهیز کننده در مقابل فرهنگ کامیابی جو

فرهنگ پرهیز کننده

گریز کارکنان و مدیریت از دگرگونی
دل بستگی شدید به حفظ وضع موجود

فرهنگ کامیابی جو

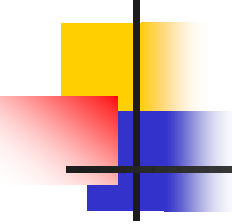
احساس نیاز و اعتقاد به دگرگونی
غنیمت شمردن فرصتها و بهره گیری از آنها با تصمیم گیری مناسب



۴ – فرهنگ سیاسی شده در مقابل فرهنگ متمرکز بر هدف

فرهنگ سیاسی شده

جدایی مدیر از کارکنان
بدگمانی نسبت به تعامل با دیگران
تلاش مدیر جهت حفظ جایگاه خود
کم توجهی مدیر نسبت به موفقیت سازمان



۴ – فرهنگ سیاسی شده در مقابل فرهنگ متمرکز بر هدف

فرهنگ متمرکز بر هدف

چشم انداز مشترک کارکنان در مورد اهداف سازمان
کوشش مدیران بلند پایه در جهت تعیین اهداف
تعهد و شوق اعضای سازمان در دستیابی به اهداف

۵ - فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده

فرهنگ دیوانسالارانه

رفتار دقیق و خردمندانه مدیران

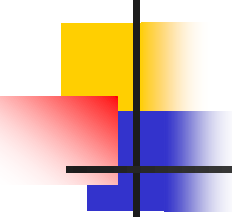
توجه به جزئیات

برخورد خودکامه با زیر دستان

توجه ویژه به دستوالعملها

انتظار رفتار آمیخته با احترام از سوی کارکنان در برابر مدیران





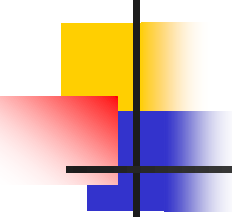
۵ - فرهنگ دیوانسالارانه در برابر فرهنگ آفریننده

فرهنگ آفریننده

انضباط شخصی اعضای سازمان

کارگروهی

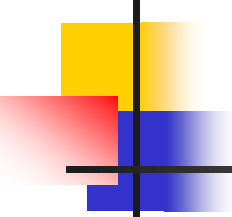
فرهنگ مشترک (غالب) و پاره‌فرهنگها



وقتی دربارهٔ فرهنگ سخن گفته می‌شود، منظور فرهنگ مسلط و غالب آن سازمان است که نشان‌دهندهٔ شخصیت متمایز سازمان می‌باشد. بسیاری از سازمانها دارای یک فرهنگ غالب و یک سری پاره فرهنگ هستند.

فرهنگ مشترک سازمان یا فرهنگ غالب بیانگر ارزشهای اصلی است که توسط بیشتر اعضای سازمان حفظ می‌شود و چون افراد، گروهها و واحدهای مختلفی در سازمان وجود دارد، هرکدام دارای پاره‌فرهنگ در داخل فرهنگ کلی و غالب سازمان هستند.

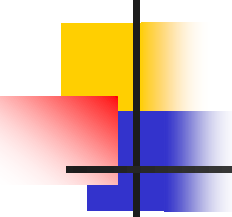
فرهنگ سالم و فرهنگ بیمار



همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در هر سازمان باورهای افراد دو گونه‌اند، باورهای راهنما و باورهای روزمره. به‌طوری‌که باورهای راهنما نسبت حرکت باورهای روزمره را تعیین می‌کنند.

هم‌سو نمودن این دو دسته باور به هم‌افزایی فرهنگی و توفیق سازمان در تحقق اهداف خود کمک می‌کند. در این حالت درواقع باورهای روزمره از باورهای راهنما سرچشمه گرفته‌اند و فرهنگ سازمانی سالمی را به وجود آورده‌اند.

در غیر این صورت انرژیها صرف خشتی کردن یکدیگر و باعث اخلال و مانع حرکت سازمان به‌سوی هدفهای خود خواهد شد و فرهنگ سازمانی ناسالم به وجود می‌آید.

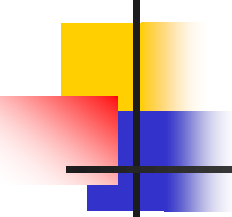


فرهنگ سازی در سازمان

در فرهنگ سازی (یا جریان فرهنگ پذیری کارکنان) از دو شیوه می توان استفاده کرد:

به صورت مستقیم و از طریق انتقال و آموزش فرهنگ و همچنین استفاده از سیستمهای امر و نهی، پاداش و تنبیه و ...

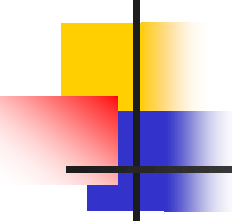
به صورت غیر مستقیم و از طریق تبلیغات، الگوسازی، تحول و تغییر محیط، کنترل و نظارت نامحسوس و



اقدامات برای تغییر فرهنگ سازمان

بخشی از اقداماتی که در اغلب متون به آنها اشاره شده و در تغییر فرهنگ سازمان بسیار موثراند عبارتند از :

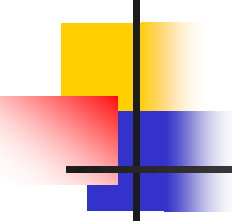
- تغییر یا جابه جایی مدیران کلیدی سازمان, زیرا مدیران, رهبران تغییر و فرهنگ هستند.
- ساختن و شایع کردن داستانها و نمادهای سمبلیک و استفاده وسیع و از وسایل سمعی و بصری در معرفی آنه.



■ تشویق افرادی که باورهای آنها با باورهای استراتژیک همسو تر است.

■ اطمینان بخشیدن به کارکنان از اینکه تغییرات مورد نظر در اعمال استراتژی برای آنها مخاطراتی به بار نخواهد آورد.

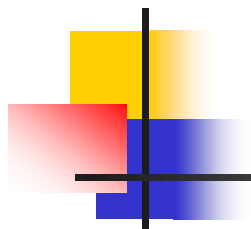
■ در مقررات جدید سازمان بر باورها و ارزشهای مورد نظر تاکید شود و رعایت کنندگان آن تشویق گردند.



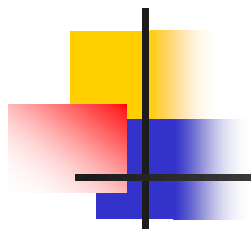
■ هنجارهای نانوشته به تدریج جایگزین هنجارهای ناشی از
مقررات نوشته شده گردد و پس از تغییر هنجارهای جدید
رسمی شود.

■ خرده فرهنگ های مغایر سازمان با آموزش، غنی سازی مشاغل
تقویت و تغییر مشاغل تضعیف گردد.

■ برای کارکنان به ویژه مدیران با باورهای هم سو و سازگار
محیطی مطمئن و مورد اعتماد ایجاد شود.

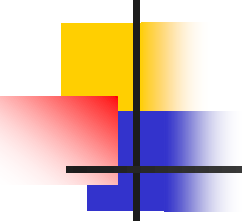


نظارت فرهنگی



اداری
امنیتی
فرهنگی

کترل و نظارت در سازمان ها



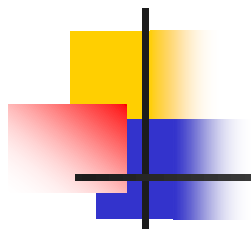
نظارت فرهنگی

هدایت گروهی از متغیرهای فرهنگی است که به منظور دست یابی به هدف های کلی سازمان در دو بُعد اعمال می گردد :

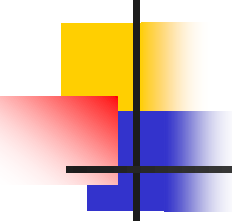
نظارت بر قوانین و مقررات

نظارت بر نگرش ها، گرایش ها و رفتارهای مجموعه کارکنان

هر چند در نظریه های علم مدیریت به این نوع نظارت به صورت مستقیم اشاره نشده ولی در اجرای سیستم کنترلی در تمامی سازمان ها نشانه هایی از آن به چشم می خورد.

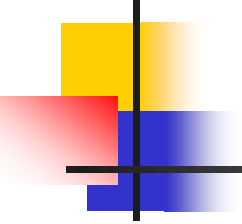


نظارت فرهنگی ، نشاءت گرفته از فرهنگ سازمانی است ، و فرهنگ سازمانی خود از فرهنگ تک تک اعضای سازمان شکل می گیرد و فرهنگی است که سازمان برای رسیدن به اهداف کلی تعیین شده خود از طریق آیین نامه ها، بخشنامه ها و دستورالعمل های ابلاغی و اقداماتی خاص در صدد ایجاد آن است .



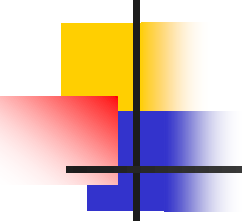
تعامل و تقابل خواسته های کارکنان و خواسته های سازمان دو حالت سازگاری و تعارض در سازمان پدید می آورد.

حالت سازگاری



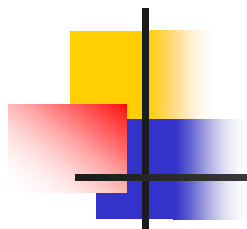
زمانی است که بین خواسته های کارکنان و خواسته های سازمان همخوانی ، هماهنگی و سازگاری وجود دارد.

به دیگر تعبیر، خواسته های سازمان همان خواسته های کارکنان و ناخواسته های سازمان ، همان ناخواسته های کارکنان است .



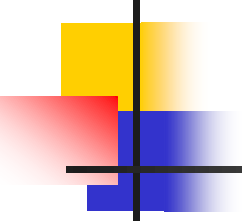
حالت تعارض

زمانی است که سازمان به دنبال تامین خواسته هایی است که کارکنان تمایلی به آنها ندارند و یا برعکس ، ناخواسته های سازمان خواسته های کارکنان است .



در حالت تعارض ، مدیریتی که تلاش می کند با برنامه های فرهنگی ، زمینه مناسب را برای ایجاد هماهنگی بین خواسته های سازمان و اعضای آن ، در جهت اجرای درست مأموریت و تامین اهداف کلی سازمان ایجاد نماید **مدیریت فرهنگی** سازمان می باشد.

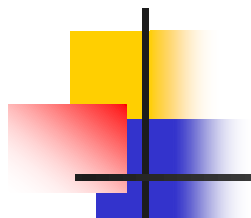
نظارتی نیز که بر اساس اهداف فرهنگی معین برای شناسایی ، پیش بینی ، پیشگیری و مقابله با انحراف در سازمان اعمال می گردد **نظارت فرهنگی** نامیده می شود.



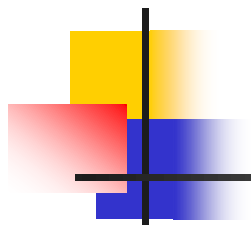
به طور کلی (نظارت عبارت است از اندازه گیری و درست کردن کوشش های زیردستان تا جایی که از سازگاری رویدادها با برنامه ها اطمینان پیدا شود).

در کل نظارت فرهنگی با شناسایی ، پیش بینی ، پیش گیری و مقابله با انحراف از اهداف فرهنگی تعیین شده در سازمان ، در صدد تحقق هر چه بهتر اهداف سازمان است

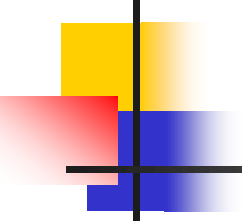
عوامل مؤثر بر اثربخشی نظارت فرهنگی



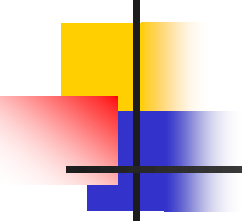
- ۱- مبتنی بر هدف و برنامه بودن
- ۲- به موقع بودن
- ۳- عینی و قابل درک بودن
- ۴- نظارت بر نقاط استراتژیک
- ۵- انعطاف پذیری
- ۶- تبعیت سیستم نظارتی از الگوی سازمانی



- ۷- نظارت بر اساس فرایند علمی تعیین شده
- ۸- هماهنگی و همکاری سیستم های نظارتی موجود در یک سازمان با یکدیگر
- ۹- همکاری مدیران رده های اجرایی با اجزای سیستم نظارتی
- ۱۰- تامین نیروی انسانی مورد نیاز سیستم نظارتی

- 
-
- ۱۱- افزایش مهارت و تخصص نیروی انسانی سیستم نظارت
 - ۱۲- تامین امکانات و تجهیزات مورد نیاز سیستم نظارتی
 - ۱۳- توجیه مدیران و کارکنان در همکاری با سیستم نظارتی
 - ۱۴- تامین ضمانت اجرایی احکام و نتایج حاصله از سیستم نظارتی

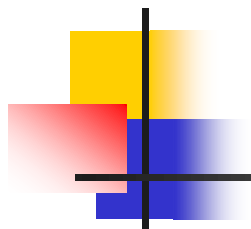
فضا (جو) سازمانی



یکی دیگر از مفاهیم مرتبط با فرهنگ سازمان جو سازمان است.

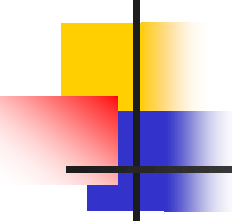
فضا یک ابزار ذهنی برای پی بردن به پویاییهای یک سازمان است.

جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد.

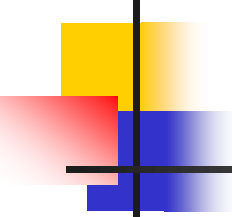


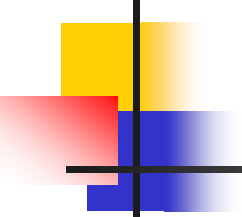
کیت دیویس نیز فضای سازمانی را چنین تعریف می‌کند:

فضا یا جو سازمانی، پیرامون انسانی است که در آن کارکنان یک سازمان به کار خود می‌پردازند. به‌طوری‌که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد، خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌یابد. کارکنان سازمان بر پایه ادراکی که از فضای سازمان دارند متوقع خواهند بود از نوعی پاداشها، خشنودیا و ناکامیها بهره‌مند شوند.



در مطالعه فضا (جو) سازمانی احساسات و ادراکات کارکنان در موارد زیر
مورد بررسی قرار می گیرد:

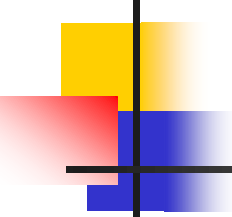
- 
-
- ۱- ساختار: احساسی که کارکنان در مورد قید و بندهای گروه، میزان مقررات، قانونمندی و رویه‌های موجود در سازمان دارند.
 - ۲- پاسخگویی: احساسی در مورد خودکنترلی و نداشتن کنترل مجدد در مورد همه وظایف محوله به افراد.
 - ۳- پاداش: احساس ناشی از دریافت پاداش برای انجام کار خوب با تأکید بر پاداشهای مثبت به جای تنبیهات رایج در سازمان.



۴- خطرپذیری: میزان خطرپذیری و تهور در شغل و تأکید بر ریسکهای محاسبه شده.

۵- صمیمیت: احساس خوبی که بین اعضای سازمان رایج است.

۶- حمایت: تأکید و پشتیبانی دوجانبه از بالا به پایین و از پایین به بالا.

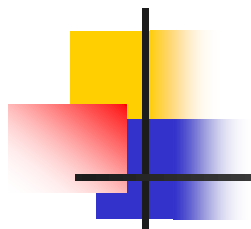


۷- استانداردها: درک اهمیت صریح بودن اهداف و تأکید بر انجام کار خوب.

۸- تضاد: احساس میزان پذیرش عقاید مختلف توسط کارکنان و مدیران و میزان تأکید موجود بر غیر قابل حل دانستن مشکلات به جای رفع آنها.

۹- هویت: احساس تعلق به سازمان و اینکه عضو باارزش به حساب آوردن در انجام کار تیمی.



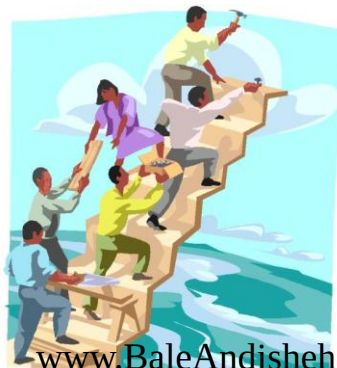


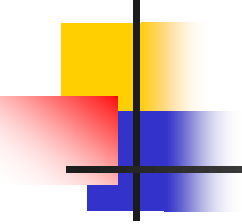
فرهنگ سازمان و جو سازمانی از مفاهیم مرتبط با یکدیگر هستند. این دو مفهوم در نظریه‌های **X** و **Y** که توسط داگلاس، مک گری گور بیان شده به خوبی قابل تفکیک هستند.

در نظریه **X** کارکنان به عنوان افرادی تنبل که نیاز به کنترل شدید هستند مطرح می شوند.



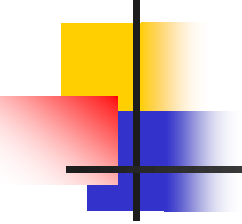
در حالی که در نظریه **Y** افراد سخت کوش و به کارشان علاقمند هستند. به رشد آنان توجه می شود که همین امر منجر به افزایش انگیزش، استقلال و خودهدایتی می شود.





حال اگر تعداد زیادی از افراد با ارزشهای نظریه **Y** به سازمانی وارد شوند که ارزشهای نظریه **X** در آن حاکم است مشکل جوی در سازمان به وجود می آید.

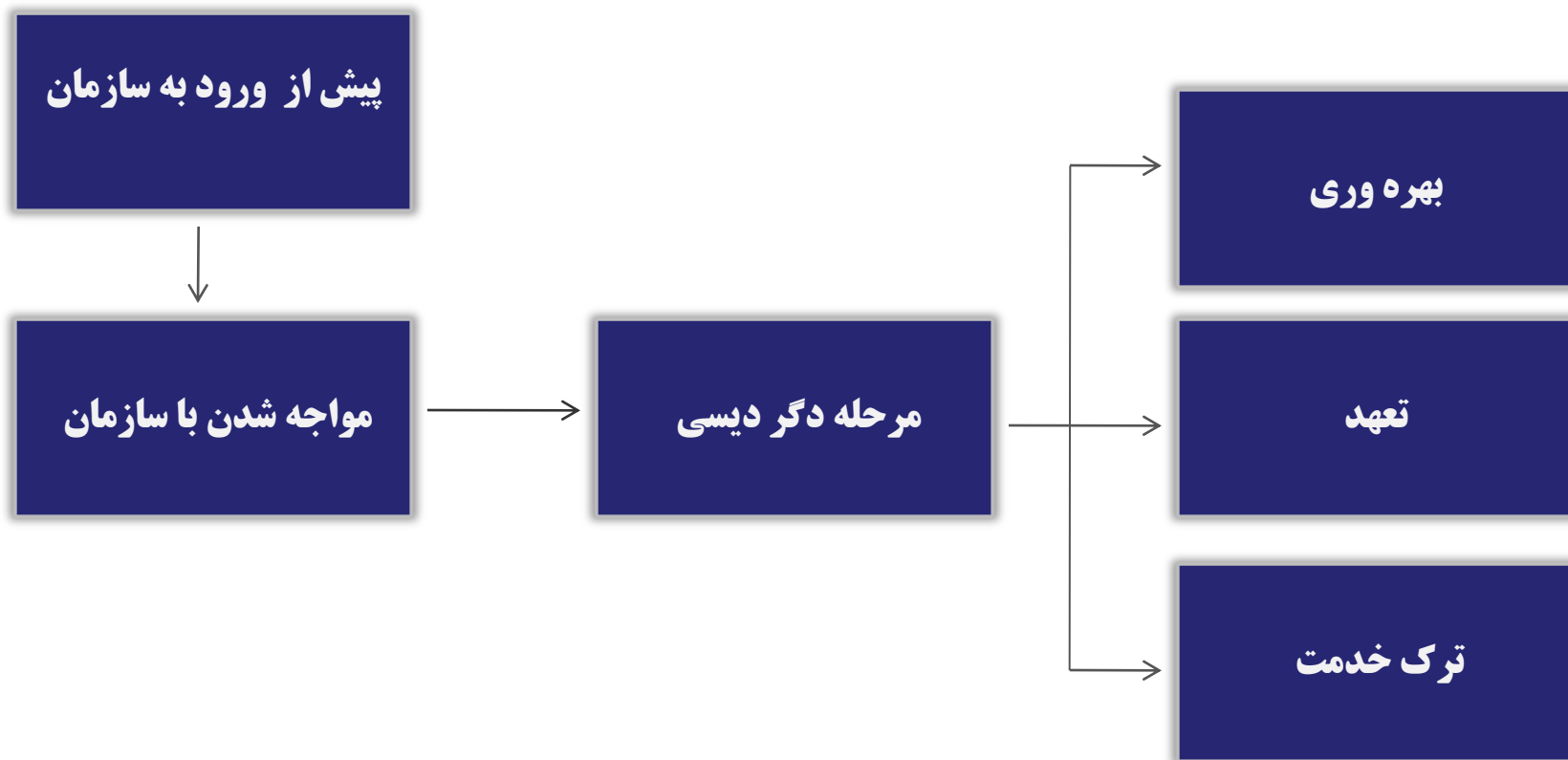
این مشکل ناشی از این است که کارکنان در ارزش فرهنگی مسلط بر سازمان با هم شریک نیستند. بنابراین جو سازمانی از طریق مواجهه فرد با فرهنگ موجود در سازمان به این پدیده مرتبط می شود.

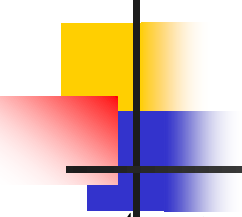


جامعه پذیری سازمانی

جامعه پذیری فرایندی است که افراد تازه وارد و بیگانه بر اثر آن به فردی خودی و موثر برای سازمان تبدیل می شوند .

مدل فرآیند جامعه پذیری





۱ - پیش از ورود به سازمان : ارزشها و نگرشها و انتظارات فرد پیش از پیوستن به سازمان

۲ - مرحله رویارویی : دو حالت دارد :

الف : ارزشها و انتظارات فرد با سازمان مشابه باشد .

ب : ارزشها و انتظارات فرد با سازمان مغایرت داشته باشد. در اینصورت فرد باید در سازمان اجتماعی شود و مفروضات پیشین خود را اصلاح نماید .

۳ - دگردیسی : تغییرات نسبتاً دائمی رخ می دهد و فرد خود را با سازمان همسان می نماید.

